

**CARACTERIZACIÓN DE LA UTILIZACIÓN DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR
BANCARIO: UNA APROXIMACIÓN HACIA LA ADQUISICIÓN DE VENTAJAS
COMPETITIVAS**

**JESÚS ALEJANDRO HERAZO VILLA
SUSANA RESTREPO RAMÍREZ
ALEX DANIEL YI FORERO**

TRABAJO DE GRADO

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
SEPTIEMBRE DE 2013**

**CARACTERIZACIÓN DE LA UTILIZACIÓN DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR
BANCARIO: UNA APROXIMACIÓN HACIA LA ADQUISICIÓN DE VENTAJAS
COMPETITIVAS**

**JESÚS ALEJANDRO HERAZO VILLA
SUSANA RESTREPO RAMÍREZ
ALEX DANIEL YI FORERO**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO:
SERGIO ANDRÉS PULGARÍN MOLINA**

TRABAJO DE GRADO

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
SEPTIEMBRE DE 2013**

DEDICATORIA,

En un sencillo gesto de agradecimiento, queremos dedicarle este Trabajo de Grado en primera instancia a nuestros padres, quienes nos apoyaron incesantemente durante toda la carrera, ayudándonos a conseguir paso a paso todos los logros deseados.

A los profesores, quienes fueron fuente de sabiduría transmitiéndonos sus conocimientos durante este tramo.

AGRADECIMIENTOS,

A todas las personas que hicieron posible el desarrollo de este Trabajo de Grado,
en especial a nuestro Director Sergio Andrés Pulgarín, quien nos orientó con
sabiduría, paciencia y dedicación para alcanzar este logro. Igualmente,
agradecemos a Leonardo Pineda y Juan Carlos Sosa por sus valiosos aportes.

CONTENIDO

GLOSARIO

RESUMEN

PALABRAS CLAVE

ABSTRACT

KEY WORDS

INTRODUCCIÓN	11
El papel de los Sistemas Nacionales de Innovación en la adquisición de ventajas competitivas.	11
Los Sistemas Nacionales de Innovación en Colombia	12
La importancia de los Sistemas Nacionales de Innovación	13
Innovación y ventajas competitivas	14
La generación de ventajas competitivas	15
Porter y las cinco fuerzas del mercado en la generación de ventajas competitivas	17
Fases del ciclo de innovación	18
Innovación y generación de valor	20
Tecnologías en el proceso de generación de valor	21
Momentos claves en los procesos de cambio	21
Casos de algunas empresas innovadoras	22
Tipos de innovación	26
Radar de la innovación	28
PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN	32
OBJETIVOS	34
General	34
Específicos	34
METODOLOGÍA	36
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	39
RESULTADOS	40
Resultados según nivel de innovación	40
Resultados según clasificación de bancos	50
Análisis de entrevistas	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	63

TABLA DE GRÁFICOS

ILUSTRACIÓN 1. TABLA DE OBJETIVOS	35
ILUSTRACIÓN 2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	39
ILUSTRACIÓN 3. DIAGRAMA DE GANTT	39
ILUSTRACIÓN 4. RADAR GENERAL	40
ILUSTRACIÓN 5. TABLA RESULTADOS RADAR	41
ILUSTRACIÓN 6. RADAR BANCOS CON MAYOR NIVEL DE ACTIVOS	50
ILUSTRACIÓN 7. TABLA BANCOS CON MAYOR NIVEL DE ACTIVOS	51
ILUSTRACIÓN 8. RADAR BANCOS CON MENOR NIVEL DE ACTIVOS	53
ILUSTRACIÓN 9. TABLA BANCOS CON MENOR NIVEL DE ACTIVOS	53

GLOSARIO

Innovación: La capacidad de estructurar una idea y traducirla en un producto o servicio que tenga impacto en el mercado. Innovación es el arte de crear algo nuevo, novedoso y original. Valdés, L. 2004.

Sistemas Nacionales de Innovación (SNI): Infraestructura del estado y las instituciones nacionales que tienen como objetivo promover la acumulación de "capital intelectual", que se utiliza para estimular el desarrollo económico. Lundvall, B. 2007.

Ventajas Competitivas: Permiten atender necesidades de mercado de manera proactiva, ser líderes en segmentos de mercado y por ende generan mayor rentabilidad en el negocio con respecto a sus competidores. Pulgarín, S. y Pineda, L. 2011.

Capital intelectual: Es información intangible que se manifiesta como producto del conocimiento que adquiere una empresa u organización a razón de su experiencia, permitiéndole aprovechar oportunidades dando lugar a la generación de beneficios futuros. Marta Venegas (s.f).

Destrucción creativa: Reemplazo de productos o modelos de negocio obsoletos por formas más avanzadas y eficientes, entendiendo las necesidades de la sociedad en materia de consumo. Schumpeter, 1943.

Radar de innovación: Modelo que hace una aproximación hacia los tipos de innovación, tomando como fuente la estructura de la clasificación establecida en el Manual de Oslo (OCDE 2005) y ampliando la perspectiva de innovación a 12 dimensiones para proponer un sistema de utilización de los mismos. Sawhney, Wolcott, & Arroniz, 2006.

Generación de Valor: Rendimientos superiores por medio de la diferenciación con respecto a la competencia. Peregrino de Brito, R. y Ledur, L. 2011.

RESUMEN

Uno de los principales sectores de la economía de los países es el sector bancario, puesto que es el encargado de proporcionar la liquidez que necesita la economía para crecer.

La innovación juega un papel importante en aspectos como los constantes cambios en los avances tecnológicos y comportamientos de los clientes quienes cada vez son más exigentes en búsqueda de nuevos servicios financieros. En respuesta a este ambiente dinámico, los bancos apuestan por nuevas formas de innovación, explotando la tecnologías y las nuevas prácticas de negocios para transformar sus operaciones y desempeño.

Por eso, mediante este trabajo, a la luz de una investigación exploratoria mixta siguiendo un método deductivo, se logró caracterizar el grado de utilización de innovaciones en el sector bancario y su utilidad en la adquisición de ventajas competitivas, con la ayuda del modelo del Radar de Innovación, que hace una aproximación hacia los tipos de innovación tomando como fuente la estructura de la clasificación establecida en el Manual de Oslo (OCDE 2005) y ampliando la perspectiva de innovación a 12 dimensiones para proponer un sistema de utilización de los mismos.

PALABRAS CLAVE

- Niveles de innovación
- Instituciones bancarias
- Beneficios
- Manual de Oslo
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)
- Tecnología
- Desempeño

ABSTRACT

One of the main sectors of the economy of the countries is the banking sector, since it is responsible for providing the liquidity the economy needs to grow.

Innovation plays an important role in aspects such as the constant changes in the technological advances and the behaviors of clients who are increasingly demanding search for new financial services. In response to this dynamic environment, banks are committed to new forms of innovation, exploiting new technologies and business practices to transform their operations and performance. Therefore, by means of this project, through an exploratory mixed investigation following a deductive method, it was possible to characterize the dimension of utilization of innovations in the banking sector and its usefulness in acquiring competitive advantages, with the assistance of the Radar Innovation model, which makes an approach to innovation types sourced by the classification structure established in the Oslo Manual (OCDE 2005) and extending the innovation perspective to 12 dimensions to propose a method of use thereof.

KEY WORDS

- Innovation levels
- Bank companies
- Benefits
- Oslo Manual
- OECD (Organization for Economic Co-operation and Development)
- Technology
- Performance

INTRODUCCIÓN

El papel de los Sistemas Nacionales de Innovación en la adquisición de ventajas competitivas.

La razón por la cual se integra el concepto de Sistemas Nacionales de innovación (SNI) es porque entendemos que la obtención de ventajas competitivas está directamente relacionada con el entorno. Lundvall (2007) afirma que el "Sistema de Producción Nacional" se refiere a la necesidad de construcción de una infraestructura del estado y las instituciones nacionales a fin de promover la acumulación de "capital intelectual", el cual se utiliza para estimular el desarrollo económico y la confianza para resolver problemas.

Existe una interacción entre usuarios, productores e innovación de productos, porque en los sistemas de innovación el aprendizaje y la innovación interactúan para crear una estructura productiva arraigada que beneficie a los actores involucrados, generando así ventajas competitivas. (p. 3)

Existen cuatro supuestos comunes acerca de los SNI:

- El primer supuesto indica que debe haber una relación entre producción, comercio y conocimiento, es decir una evolución dinámica entre la especialidad de producción de los países y lo que las personas y las empresas de los mismos saben hacer bien.
- El segundo supuesto es que los elementos de conocimiento importantes para los resultados económicos son localizados y no se transfieren fácilmente de un lugar a otro.
- El tercer supuesto hace referencia a que los elementos importantes del conocimiento están en la mente y en los cuerpos de los agentes o en la cotidianidad de las empresas y en las relaciones entre personas y organizaciones.

- Por ultimo, el cuarto supuesto afirma que para entender el proceso de innovación, es necesario concentrarse en la interacción y las relaciones.

Los Sistemas Nacionales de Innovación en Colombia

En Colombia, es importante cuestionarse sobre la conveniencia de tener únicamente un Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTel) o si es necesario también conocer los diferentes Estilos de Innovación (EI), tanto a nivel nacional como regional, sectorial y empresarial. Esto es importante porque permite plantear alternativas complementarias de ciencia, tecnología e innovación para las organizaciones que desarrollan actividades de tipo socioeconómico, en otras palabras, darle importancia a la racionalización organizacional, teniendo en cuenta la perspectiva sociológica. Algunos resultados parecen complicados e inciertos puesto que a veces *“...las empresas y las personas pueden estar siendo tratadas más como objetos que cómo sujetos de conocimiento”* (Perdomo, 2009, p. 134). Esta situación podría mejorar por medio de estudios y conformación de Redes de Innovación (RI) que surjan de los Estilos de Innovación de las organizaciones sociales y productivas.

Igualmente, Perdomo asegura que uno de los problemas de Colombia es la desarticulación y poca coordinación que existe entre los actores que hacen parte del SNCTel, puesto que la ejecución se basa estrictamente en políticas y reglas internacionales, estas se aplican a nivel nacional sin analizar la realidad de las entidades y organizaciones que mediante prácticas científicas, tecnológicas, empresariales, productivas, entre otras actividades, participan del desarrollo económico del país, basándose en procesos de innovación. (p. 134).

Ahedo (2012) menciona que *“El enfoque de los Sistemas Regionales de Innovación (SRI), igual que los Clúster se han convertido en un producto importante en la industria del conocimiento del desarrollo regional.”* (p.51) Sin embargo, es importante resaltar que aunque las políticas no son las que hacen un

sistema, sí juegan un papel muy importante tanto en la constitución como en la evolución del mismo.

Ahedo (2012), además afirma que los países nórdicos presentan una serie de características que les facilita el trabajo de investigación y experimentación social, porque tienen niveles altos de educación, un tamaño reducido, economías abiertas al mercado internacional, Pymes y grandes empresas, además de un gobierno inventor en cuanto a políticas de bienestar, sociales y de educación, así como en el ámbito de políticas industriales y de innovación (p. 52)

La importancia de los Sistemas Nacionales de Innovación

Los sistemas de innovación son importantes y aplicables entonces en la medida en que permitan un desarrollo humano y se coordinen con el entorno social en el que están presentes puesto que no todos los países presentan el mismo entorno.

La importancia de la presencia de Sistemas de Innovación radica en la posibilidad de plantear alternativas complementarias para las organizaciones, teniendo en cuenta las distintas necesidades a las que se enfrentan.

Los procesos de innovación en las compañías están ampliando su campo de acción con el fin de generar mayor valor agregado en las distintas dimensiones ya mencionadas, no solo enfocándose en el producto o servicio ofrecido, sino también satisfaciendo las distintas necesidades, percibidas y no percibidas por el cliente, con el objetivo de obtener mayores ingresos; como resultado de esta innovación, las organizaciones están obteniendo distintas ventajas competitivas en el mercado, mayores vueltas de inventarios y por ende, mayor margen de utilidad, logrando así el objetivo principal del management.

Ahora bien, se puede decir que los SNI son de gran importancia en los países porque de estos depende la interacción de los diferentes agentes de la sociedad que pueden aportar conocimiento con el fin de innovar y así mismo generar ventajas competitivas.

A partir de unas condiciones de competitividad dadas, se obtiene la consecución de ventajas competitivas que permite ser líderes en segmentos de negocio,

creación de diferenciadores estratégicos, entre otros factores que se verá reflejado en una mayor rentabilidad de negocio.

Actualmente, los países desarrollan estructuras operacionales para facilitar el logro de ventajas competitivas mediante la formalización de procesos de innovación, esto, lo hacen mediante los Sistemas Nacionales de Innovación.

Innovación y ventajas competitivas

La innovación surge como una alternativa de transformación tanto en cambios en el entorno, como una opción que permita la generación de una ventaja competitiva. (Pulgarín y Pineda, 2011)

El desarrollo de la innovación se presenta a partir de dos eventos que marcan su importancia a nivel industrial y en materia de sostenibilidad y perdurabilidad. El primero (de orden institucional) se basa en Schumpeter (1943) cuando introduce el concepto “*destrucción creativa*”; el segundo evento (de orden estructural) se constituye a partir de descripciones en un matiz sociológico (manejo del conocimiento) a procesos de innovación. (Pulgarín & Pineda, 2011, p. 180).

Schumpeter (1943) introduce el concepto de “*destrucción creativa*”, haciendo referencia al reemplazo de productos o modelos de negocio obsoletos por formas más avanzadas y eficientes, entendiendo las necesidades de la sociedad en materia de consumo.

Sin embargo, Schumpeter (1939) ya empezaba a dar una noción de este concepto con la explicación de los ciclos de negocio: Ascenso, descenso, recesión y reactivación (p. 175). Aquí, se puede ver reflejada la tendencia de la destrucción creativa cuando en la etapa de recesión llega un momento de crisis en el que la toma de decisiones asume un papel fundamental para definir el futuro de las empresas que bien podría tomar dos caminos: ser el fin de las mismas, o, sobrevivir y darle inicio al ciclo de reactivación que estará definido por el factor novedad lo que llevará a un nuevo inicio de ciclo.

Este inicio de ciclo se caracteriza por divisar unas posibles alternativas de generación de ventajas competitivas, las cuales no necesariamente están

relacionadas con los precios y costos; la innovación supone que se puede romper el puente entre diferenciación y bajo costo, moviendo la frontera de productividad. (Feeney, Folle, & Veiga, 2005, p. 66)

Lombana y Rozas (2009) aseguran que las teorías clásicas están enmarcadas en supuestos basados en costos, para Adam Smith, las ventajas dependían de la especialización para minimizar costos; de esta manera un país obtenía mayores ganancias y el comercio era el generador de crecimiento en la producción mundial; mientras que Schumpeter tiene un enfoque diferente y asegura que los beneficios son excedentes sobre el costo del producto, entendiendo los costos como todo aquello que requiere un desembolso para el empresario en la producción del producto.

Asimismo sostiene que los beneficios son fruto del desarrollo y estos corresponden a la renta del empresario; por consiguiente a mayores beneficios el costo va a tener una repercusión menor en la producción. (Baltra , 1975, p. 508)

La generación de ventajas competitivas

En los últimos años, debido a un continuo entorno cambiante e inestable, la economía mundial se ha visto sumergida en una serie de cambios negativos como han sido un menor crecimiento potencial de la producción, un mayor desempleo y una deuda pública en aumento (OCDE, 2010, p. 2). Dadas las condiciones actuales, las empresas deben generar ventajas competitivas y una forma de ello es a través del proceso de innovación; la innovación es entonces *“la capacidad de estructurar una idea y traducirla en un producto o servicio que tenga impacto en el mercado. Innovación es el arte de crear algo nuevo, novedoso y original”* (Valdés, 2004, cap. 1).

Según Drucker (2002), en algunas ocasiones la innovación organizacional surge por ingenio, pero en la mayoría de los casos (especialmente cuando es exitosa) resulta de una búsqueda deliberada y consciente de oportunidades de innovación, igualmente afirma que para que ésta sea efectiva, requiere de ingenio, talento y

esfuerzo y que si el esmero, la perseverancia y el compromiso están ausentes, muy probablemente el talento, el ingenio y el conocimiento no tendrán ningún efecto.

También, Drucker ve en los cambios repentinos del mercado, una oportunidad latente para la innovación puesto que obliga a un cambio por parte de las compañías. Ahora bien, dependiendo de cómo las compañías enfrenten las nuevas situaciones y los resultados obtenidos propiciados por los cambios en el entorno, la innovación puede convertirse en una fuente de adquisición de ventajas competitivas, iniciando con un cambio que permita una nueva posición superior de mercado, además de un rendimiento mayor. Drucker (2002) menciona a manera de ejemplo que la adquisición de ventajas competitivas se observa en el caso de los modelos Mustang y Thunderbird de Ford, estos vehículos fueron los que restauraron la posición competitiva de líder de la industria de la compañía, resultado del fracaso del modelo Edsel.

Pulgarín y Pineda (2011) consideran que las empresas al realizar innovación tienen la capacidad de generar ventajas competitivas, lo que les permite atender las necesidades del mercado de manera proactiva, ser líderes en segmentos del negocio por medio de características superiores a las que tienen sus competidores en los distintos niveles de negocio, consecuencia de ello, creación de diferenciadores estratégicos valorados por los consumidores que eventualmente serán reflejados en mayor rentabilidad del negocio. (P.179)

Una de las razones prominentes por la que las empresas obtienen una ventaja competitiva es adoptando una perspectiva diferente, enfocándose en un segmento diferente o incluso, alterando la cobertura geográfica. No obstante, si bien la introducción de nuevos productos o procesos fortalece la posición competitiva, la rentabilidad y el crecimiento serán transitorios tanto como la empresa pueda defender su posición; igualmente, el proceso de innovación fortalece las capacidades internas de la organización, permitiéndole ser más flexible y adaptable en comparación con las empresas no innovadoras (Pineda, 2009, p. 21).

El Manual de Oslo (2005) dice que la innovación surge como una alternativa para adquirir una ventaja competitiva en el mercado, y las tecnologías surgen como alternativas para mejorar la eficiencia de procesos internos dentro de una determinada organización, adicionalmente, asegura que hay cambios que no se consideran innovación, si la organización pone fin a un proceso o actividad que se venía realizando, así esto genere beneficios a la organización, no es considerado innovación; tampoco comprar maquinaria adicional para un proceso que ya ha funcionado en la empresa o fabricar productos personalizados si esto no genera un cambio significativo en los productos fabricados anteriormente (p. 68).

En complemento, Pineda (2009) defiende que *“una invención o idea creativa no se convierte en innovación hasta que no se utiliza para cubrir una necesidad concreta. Esta aplicación de la idea supone un proceso de cambio que se podría considerar de impacto microeconómico, es decir en el sector empresarial”* (p. 7).

Porter y las cinco fuerzas del mercado en la generación de ventajas competitivas

Porter (1997) comenta que la competencia en la industria depende de cinco fuerzas y la resistencia colectiva de estas determina las ganancias o beneficios máximos de la industria, esta resistencia va desde “intensa” donde ninguna empresa obtiene rendimientos elevados de la inversión, hasta “leve” donde la rentabilidad es alta; las cinco fuerzas son: Amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores y competencia por la posición en el mercado. (p. 2)

Al momento de mencionar estas cinco fuerzas lo que realmente interesa es ¿Cómo las empresas pueden obtener ventajas competitivas frente a los competidores, partiendo de las relaciones de la empresa con dichas cinco fuerzas? Una posible respuesta se encuentra en las barreras de entrada y salida,

en el poder de negociación y el valor agregado impreso en los productos/servicios que se ofrecen al mercado.

Habiendo examinado con detenimiento las variables mencionadas, el estratega puede plantear una posición en la cual la empresa busca ser líder en el mercado; dependiendo de los resultados de este estudio la empresa puede asumir una estrategia: de diferenciación, de liderazgo en costos o de necesidad, según sean las relaciones que se tengan con las cinco fuerzas (Porter, 1997). Cuando se habla de diferenciación se habla del concepto de exclusividad y un claro ejemplo de ello es la empresa italiana Maserati que actualmente es líder en la fabricación y venta de autos deportivos de lujo (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2004, p. 132); cuando se habla de una estrategia de liderazgo en costos, como su nombre lo dice, es que una empresa tiene tan buenas relaciones con sus proveedores, que los materiales directos de fabricación o los productos terminados se consiguen a un precio muy módico y a partir de ahí se obtiene la ventaja competitiva frente a los competidores, un ejemplo de ello es IKEA quien es líder en el mercado de la fabricación de muebles bajo el concepto *“hágalo usted mismo”* que permite a la compañía ofrecer bajos precios en el mercado (p. 151). Es de suma importancia aclarar que, según Porter, una empresa no puede adoptar dos o más posiciones al mismo tiempo puesto a que esto conllevaría a la bilocación. . *“Una empresa obtiene ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes, más barato o mejor que sus competidores”* (Porter, 1998, p. 51)

Fases del ciclo de innovación

En las cuatro fases del ciclo de innovación industrial la organización analiza las cinco fuerzas de Porter, más adelante, se evalúa el grado en que las competencias y los activos de la empresa cumplen los niveles de calidad exigidos para ser exitoso y por último, se toman medidas estratégicas anticipándose a la siguiente fase (Afuah y Utterback, 1997, p. 189).

A continuación se describen las cuatro fases del ciclo de innovación:

- Fase de fluidez (Fluid Phase): los productos son diferenciados y satisfacen los nichos de mercado, por lo tanto, se espera que la rivalidad entre los competidores no sea tan alta, sin embargo, a medida que entran nuevos competidores la rivalidad se incrementa.
- Fase de transición (Transition Phase): aparece un diseño dominante, por lo tanto se reduce la incertidumbre del producto y de mercado que había en la fase anterior; esto significa que hay más rivalidad entre competidores como “los ganadores” de un diseño dominante que se dedica a conseguir nuevos clientes a pesar de tener un producto menos diferenciado que en la fase de fluidez.
- Fase específica (Specific Phase): la competencia en esta fase es oligopólica, es decir que hay pocas empresas que producen productos de consumo con un diseño dominante. La rivalidad entre esas empresas es alta debido al tipo de producto que se vende, y aumenta si el diseño está abierto.
- Fase de discontinuidad (Discontinuities Phase): la discontinuidad tecnológica se refiere a la antigua tecnología no competitiva u obsoleta; entonces la amenaza de nuevos competidores aumenta porque las capacidades que tenía la organización ya no son una ventaja frente a los demás y se puede convertir en una desventaja debido a la aparición de sustitutos tecnológicos (p. 194)

La relación existente entre las fases que describe Afuah y las que describe Schumpeter está basada en el ciclo económico de las empresas de acuerdo al momento que viven frente a la competencia; en el caso de Schumpeter se puede ver reflejada una curva “S”¹ que describe el ascenso, descenso, recesión y reactivación de una organización observando el proceso de “destrucción creativa”, lo que da fin a un ciclo antiguo de negocio para comenzar uno nuevo y/o mejorado.

¹ Según la World Future Society, también llamada Curva Sigmoidal es una función matemática en representación de una variable que presenta un incremento lento, luego un crecimiento acelerado y finalmente una desaceleración disminuyendo sus niveles de crecimiento e incluso llevándola a declinar.

Afuah, por su parte, mediante la descripción de las fases busca establecer también momentos económicos basados no solamente en las organizaciones, sino también en el entorno que las rodea, así encontramos distintas fases en las que el comportamiento de las organizaciones y su futuro se ven comprometidos en la medida en que entran al entorno nuevos competidores y amenazas que los obligan a identificar alternativas de cambio para mantener su posición de líderes de mercado, o de lo contrario, desaparecer.

De cualquier manera, podemos observar que en los casos expuestos por ambos autores, la alternativa de cambio y la obtención de ventajas competitivas frente a la competencia es una característica latente, obligando así a las organizaciones a mejorar constantemente y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

Innovación y generación de valor

Peregrino de Brito y Ledur (2011) explican que uno de los objetivos de la estrategia empresarial es el estudio de la heterogeneidad de las empresas. Cuando una empresa tiene rendimientos superiores se cree que es por la existencia de ventajas competitivas, en otras palabras, es una empresa con capacidad de creación de valor por encima del promedio de los competidores.

Según Fenney, Folle y Veiga (2005) las empresas que crean valor por encima de la media de su industria deben también proporcionar resultados superiores; las dinámicas de creación de valor pueden tomar entre 3 y 5 años para lograr los objetivos propuestos, sin embargo, los resultados dependen de la elaboración de estrategias adecuadas y estos pueden variar de acuerdo a las industrias. (p. 71)

Los beneficios de la empresa se materializan por medio de la interacción con los clientes creando una diferencia que hay entre lo que se está dispuesto a pagar y el precio o excedente, definido como el valor captado por los clientes. Cuando se genera un excedente mayor, la organización puede aprovechar y cobrar un precio más alto, lo que dará como resultado unos márgenes de utilidades mayores. Sin embargo, las empresas pueden optar por mantener precios con respecto a sus competidores y de esa manera los clientes crean preferencias frente a sus

productos dando como resultado una generación de valor de la organización en el mercado. (p. 72).

Tecnologías en el proceso de generación de valor

Escorsa y Valls (2003) aseguran que según Jacques Morin, es importante realizar un listado de los tipos de tecnologías que la empresa domina y contribuyen al proceso de generación de valor; estas tecnologías están divididas en 4 que son (p. 66):

- Tecnologías clave: Son aquellas que tienen un gran impacto en la competitividad del producto porque permiten que la empresa se diferencie de las demás por tener mayor calidad y costos más bajos.
- Tecnologías básicas: de estas tecnologías depende la producción y no ofrecen una ventaja competitiva.
- Tecnologías incipientes: se encuentran en una etapa inicial de desarrollo pero se ha demostrado el potencial que tienen para cambiar las bases de la competición.
- Tecnologías emergentes: también se encuentran en una etapa inicial, sin embargo, no se ha demostrado su potencial.

Momentos claves en los procesos de cambio

Las empresas deben dedicarse a las tecnologías clave y a las incipientes; una tecnología clave puede serlo para una empresa y para otra no.

Existen tres momentos que se pueden identificar en los procesos de cambio que son en primer lugar la invención que está definida como la creación de una idea con gran potencial para generar beneficios comerciales, sin embargo no siempre se desarrolla de forma concreta en un producto, un proceso o un servicio; en segundo lugar se encuentra la innovación que consiste en aplicar comercialmente la idea, en otras palabras, es convertir la idea en un producto, un proceso o servicio, estos pueden ser nuevos o mejorados y deben ser valorados por el mercado, la innovación incrementa la capacidad de creación de riqueza de las empresas; por último, el tercer estado del proceso de cambio es la difusión que es

el momento en el cual se da a conocer a la sociedad la utilidad de la innovación, es cuando se perciben realmente los beneficios mediante la generación de valor. (Pineda, 2009, p. 8)

No innovar también tiene riesgos, como puede ser el rápido cambio del mercado y su variabilidad, lo que trae dificultades a las empresas que no se adaptan con facilidad; gradualmente la empresa también va perdiendo su alcance tecnológico porque se va quedando estancada en el tiempo y finalmente, cuando una empresa no innova, su nicho de mercado puede ser fácilmente atacado por otros competidores e igualar y mejorar sus productos y robarle su demanda de clientes. (Pineda, 2009, p.23)

Dentro de esa búsqueda de innovaciones, Pulgarín y Pineda (2011) evidencian el agotamiento de alternativas en el estudio de management y de igual forma aseguran que se puede llegar a pensar que la innovación se convertirá en un importante impulsor de crecimiento “apuntándole a la construcción de nuevos escenarios científicos de estudio de la dirección de empresas y, al logro de la perdurabilidad empresarial en estadios cada día más turbulentos y cambiantes” (p. 179).

Casos de algunas empresas innovadoras

Estos son algunos ejemplos de organizaciones que se han mantenido año tras año frente a la competencia con la consecución de una ventaja competitiva y generación de valor, “*la viabilidad año tras año de una compañía depende de su habilidad para innovar*” (Nagji & Tuff, 2012, p. 68).

- 3M

Una de las claves principales para la innovación en 3M ha sido ir convirtiendo el factor de innovación en uno de sus principales núcleos de actividades, colaborando estrechamente con los clientes y cómo las tecnologías 3M pueden ayudar a resolverlo, y además para todos los empleados en la empresa aplica una tecnología de 15% de su tiempo para

pensar en nuevas ideas, y más tarde, dependiendo del proyecto, 3M les ofrece apoyo y financiación del proyecto de modo que siempre obtienen diferentes puntos de vista en productos buscando siempre la satisfacción del cliente.

El principio de la destrucción creativa funciona a la perfección en esta compañía. Comenzando por la ley que dice que cada año, al menos el 10% de las ventas debe provenir de productos que no tienen más de un año, también, al menos el 30% de las ventas de los productos deben provenir de aquellos no mayores a 4 años de antigüedad, de esta manera vemos que 3M siempre está buscando una manera de mejorar sus productos y sacar al mercado otro mejor que el anterior, destruyendo sus propios productos sacando al mercado otros mejores en todos los aspectos.

3M crean nuevas conexiones a través de la participación activa de los empleados de la empresa con sus ideas y también "*saliendo*" al mercado y preguntar a los clientes cuáles son sus necesidades, de esta manera, cuando se tiene una lluvia de ideas por parte de los empleados y una lluvia de necesidades por parte de los clientes, es la manera más fácil de empezar a hacer las conexiones para iniciar el proceso de diferenciación que le daría una enorme ventaja competitiva a la empresa. (Valdés, 2004, cap. 1)

- **Cirque du soleil**

La estrategia de innovación del Cirque du Soleil se centra en la creación de valor para el cliente, mediante la presentación de un espectáculo como ningún otro y la maximización de la experiencia del cliente a través de la interacción constante desde la promoción del espectáculo hasta el final de este. Todo comienza con el personal, hay más de 3000 personas que trabajan en el circo, estos comprenden terapeutas, entrenadores, gerentes, intérpretes, artistas, músicos, diseñadores, entre muchos otros; además Cirque du Soleil invierte una gran cantidad de dinero en la creación de los

mejores escenarios para cada espectáculo, cada uno único y con características especiales de acuerdo con el acto a presentar, por ejemplo, el escenario del show 'O' es un “*Stage*” lleno de piscinas olímpicas con el fin de crear espacios confortables para los artistas e intérpretes, que permitan maximizar su rendimiento.

Cirque du Soleil se centra en la innovación de valor, que se basa en las necesidades y expectativas del cliente, porque en el circo, el cliente es el tema más importante para la organización, por lo que, todas las estrategias son en torno a la satisfacción y superación de las expectativas del consumidor. Como resultado de estas estrategias, como la no inclusión de animales o “*estrellas de show*”, la compañía es capaz obtener ventajas competitivas y de construir un reconocimiento de la marca “*Top of Mind*”, que es uno de los factores clave del éxito de Cirque du Soleil. A propósito de la interacción, uno de los factores a destacar es el equipo de marketing, este se encarga de la promoción de los actos, no importa si es permanente o de gira; si se trata de una gira, los miembros del personal viajan al lugar donde se realizará el espectáculo, 18 meses antes de la apertura, con el fin de verificar las condiciones de la zona y patrocinadores del espectáculo, por ejemplo, en Colombia el patrocinador de Quidam fue Visa, pero en Arabia era BMW. Una de las mayores innovaciones en términos de marketing es la promoción a través del “*Gossip*”; se trata de “*correr la voz*” sobre el show, con el fin de crear expectativa en el público. (DeLong & Vijayaraghavan., 2002).

- **Yellow Tail: El vino divertido**

Hay un vino australiano de marca “*Yellow Tail*” que es el nombre con el que es conocido popularmente el “*wallaby*”, una variedad de canguro pequeño, ícono representativo de Australia. Esta marca es comercializada en comercios menores en Estados Unidos y se ha transformado en un éxito en

materia de importación, más teniendo en cuenta que el mercado norteamericano es el más grande para el vino.

“En el año 2000, Casella presentó el nuevo concepto. Se llamaría Yellow Tail, siguiendo el icono australiano y se vendería a un precio de \$5,99 para ser lanzado en junio 2001. Hasta ese entonces, pocas veces se había utilizado la imagen de un animal para identificarla con una marca de vino. La calidad era sumamente razonable y estaba dirigida a los consumidores novatos. Se trata de un vino suave en el gusto, comparable a los cocktails listos para beber y la cerveza, teniendo un sabor franco, primario y afrutado. De hecho, para superar la inseguridad inicial que todo consumidor tiene a la hora de pedir un vino, se lo facilitaron asimilando cepas varietales a colores. Entonces, en lugar de pedir Cabernet Sauvignon, Merlot, Shiraz o Chardonnay, Casella simplificó el concepto refiriéndose a los sabores como: Rojo, Naranja, Negro y Amarillo, respectivamente.” (Feeney, Folle y Veiga, 2005, p. 62)

Con esta campaña, se redujeron todos los problemas de los novatos al momento de elegir un vino, ya no había que manejar una jerga complicada ni ser un experto catador.

Finalmente, a la estrategia se le sumó el suministro de indumentaria típica australiana a los vendedores para usar en el trabajo, y el simple hecho de sentirse identificados con un producto que podían manejar y no los intimidaba los llevaba a recomendarlo. El resultado, un efecto exponencial en las ventas de un año a otro.

Ahora bien, independientemente de la disposición a la introducción de innovación y a su vez estrategias en materia de su aplicación; la capacidad innovadora de una organización (o incluso un país), depende de la sofisticación tecnológica de una economía y la alta calificación de los empleados, generando así un “*enabling environment*”, (Pineda, 2009, p. 13) es decir, un ambiente propicio para el desarrollo y aplicación de innovación que genere alto impacto tanto para el mercado como para las organizaciones.

Tipos de innovación

Según el Manual de Oslo (2005), *“Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.”*(p. 54)

Dentro de este ámbito organizacional, el Manual de Oslo (2005) considera 4 tipos fundamentales de innovación, estos se clasifican como innovación de producto, innovación de proceso, innovación de mercadotecnia y por último innovación de organización. La innovación de producto se refiere a la introducción de un bien o servicio nuevo o con mejoras significativas, esto corresponde a las características del producto o el tipo de uso que se le da, adicionalmente habla sobre mejoras en los componentes, facilidades de uso y características técnicas. La innovación en los procesos se refiere a la presentación de un proceso nuevo o mejorado, los procesos pueden ser de distribución o de producción, esto comprende cambios en cuanto a las técnicas, los componentes o programas informáticos. La innovación de mercadotecnia se define como la aplicación de un método de comercialización nuevo, que implica cambios en el diseño o envasado de los productos, el posicionamiento y la promoción; esta innovación busca mejorar la satisfacción de los consumidores, posicionar el producto o introducirse en un mercado al que no pertenecía. Por último, la innovación de organización es la implementación de un nuevo método organizativo en las prácticas de la empresa o cambios en las relaciones exteriores; sus objetivos principales son mejorar resultados en la empresa mediante reducción de costos o mejoramiento del ambiente laboral (p. 58).

En adición, hay autores que aseguran que existen otros tipos de innovación, ejemplo de ello son los tipos de innovación expuestos por Doblin, en el artículo de Barba (2012), donde se define un conjunto de diez tipos de innovación ligados a

ámbitos estratégicos los cuales son útiles para definir dimensiones estratégicas, debido a que es un modelo que amplía los campos donde es posible innovar.

Los tipos de innovación según Doblin son:

- Innovación en modelo de negocios: Se refiere a cómo se ganará el dinero; ejemplo de esto son las tiendas de Zara en España, puesto que ofrecen un producto de calidad que llega a un gran número de personas con menor poder adquisitivo.
- Innovación en alianzas estratégicas: Se genera cuando dos o más empresas unen sus esfuerzos y generan beneficios mutuos.
- Innovación en procesos de soporte: Este tipo de innovación se refiere a los procesos y la gestión de personas que dan soporte a los negocios, se puede dar a nivel interno y a nivel externo.
- Innovación en procesos clave de negocio: Esta innovación corresponde a la gestión de la cadena de suministro de las empresas, por ejemplo una gestión de inventarios que permita identificar e informar cambios, analizar las tendencias y a su vez responder ajustando los productos y el stock.
- Innovación en producto: Este ámbito se refiere al diseño del producto o servicio clave, apostando a costos menores o a diferenciación.
- Innovación en el sistema del producto: Esta innovación es cuando se crea una plataforma para múltiples productos o servicios; un ejemplo para entenderlo es el iTunes Store de Apple que aumenta las ventas de iPods, iPhones y iPads.
- Innovación en servicio: Consiste en darle un valor agregado al servicio prestado a los clientes con el objetivo de fidelizarlo.
- Innovación en canal de distribución: Formas de hacer llegar los productos o servicios al mercado, ejemplo de ellos es la expansión del comercio electrónico.
- Marca: Forma de comunicar la oferta de productos y servicios; lanzar una nueva marca con éxito puede generar liderazgo en el mercado.

- Experiencia de usuario: Este ámbito de innovación se refiere a mejorar cómo se siente los clientes al utilizar los productos y servicios de la empresas.

Para efectos de esta investigación se utilizó uno método de clasificación de innovación integrado al denominado Radar de Innovación (Sawhney, Wolcott, & Arroniz, 2006, p. 76) el cual permite además de clasificar los tipos de innovación, identificar el grado de utilización de los distintos tipos de innovación en las empresas.

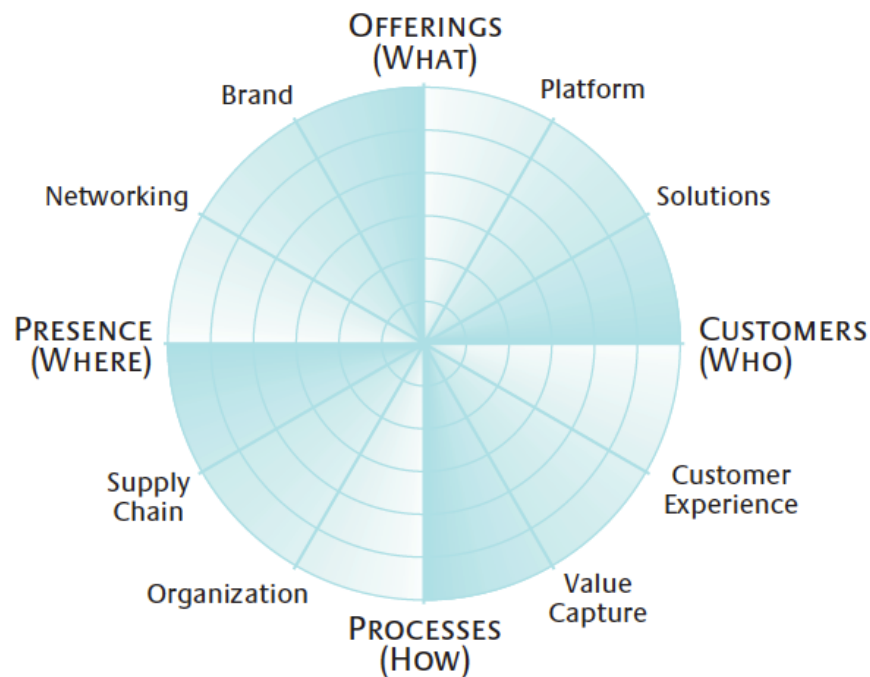
Radar de la innovación

El modelo del Radar de Innovación es un modelo que hace una aproximación hacia los tipos de innovación, tomando como fuente la estructura de la clasificación establecida en el Manual de Oslo (OCDE 2005) y ampliando la perspectiva de innovación a 12 dimensiones para proponer un sistema de utilización de los mismos.

El modelo parte de la existencia de diferentes fuentes para la adquisición de ventajas competitivas, para esto se cuestiona sobre cómo y dónde las empresas deben innovar en pro de estas ventajas y con ello obtener un mayor margen de utilidad. El modelo atiende a este interrogante presentando “*doce dimensiones de la innovación*” (Sawhney, Wolcott, & Arroniz, 2006, p. 76), idea que contrasta con antiguos conceptos donde la innovación solo se podía llevar a cabo en procesos y productos/servicios terminados.

Estas doce nuevas maneras de concebir la innovación en los negocios consiste en contemplar cuatro puntos fundamentales: ¿Qué? ¿A quién? ¿Cómo? Y ¿Dónde?

En la gráfica 1 se puede observar cómo cada uno de las 12 dimensiones responden a alguna de los cuatro puntos fundamentales.



Gráfica 1²

Derivado de ello se construye el “*Radar de la innovación*” que relaciona dichas dimensiones en una gráfica donde se ve claramente el grado de innovación en determinado punto de referencia; Sawhney, Wolcott y Arroniz (2006), mencionan que las doce nuevas dimensiones para la innovación en las empresas y sus respectivas claves son las siguientes (p. 77):

1. Ofertas (¿Qué?): son todos los productos/servicios pertenecientes al portafolio; las innovaciones en esta dimensión se llevan a cabo desarrollando nuevos productos que satisfagan las necesidades del consumidor y excedan las expectativas del mismo.
2. Plataforma: debido a que constituye el soporte para el portafolio de la empresa, se deben utilizar componentes comunes con el fin de crear ofertas derivadas.

² Fuente: The twelve different ways for companies to innovate, p. 77

3. Soluciones: la creación de ofertas integradas y personalizadas que solucionen los problemas del consumidor, constituye una actividad que tiene como resultado la innovación en esta dimensión.
4. Consumidor (¿A quién?): la búsqueda de nuevos segmentos de mercados inexplorados por la competencia, constituye una gran innovación.
5. Experiencia del consumidor: la clave para la innovación en esta dimensión se centra en rediseñar la interacción con el consumidor en los momentos en los que se tiene contacto con el mismo.
6. Captura de valor: la empresa debe redefinir la manera en que se fijan los precios y así mismo como se obtienen los flujos de ingreso con el fin de recuperar las inversiones en innovación realizadas para la generación de valor.
7. Procesos (¿Cómo?): la clave en este punto consiste en el rediseño de los procesos operativos con el fin de aumentar la eficiencia y así mismo los costos.
8. Organización: se deben redefinir las funciones y distintas actividades que se realizan dentro del organigrama con el fin de optimizar los procesos.
9. Cadena de suministros: por medio de herramientas como la tecnología, se debe hacer más eficiente la cadena, realizando una integración hacia atrás de las diferentes fuentes de abastecimiento.
10. Presencia (¿Dónde?): la creación de nuevos canales de distribución, con puntos de venta más atractivos, son la clave de las innovaciones en esta dimensión.
11. Red: la creación de nuevos contactos que favorezcan la generación de valor y le den un plus al producto ofrecido, es la clave de la innovación en esta dimensión.
12. Marca: las organizaciones deben ser creativas buscando crecer y crear una mayor atracción de su marca a sus clientes.

La anterior revisión presentó la argumentación general entre la innovación en las empresas y la generación de una ventaja competitiva, partiendo del hecho de que

el entorno afecta y condiciona las decisiones y acciones que se tomen en la organización, también, el capital intelectual dentro de la empresa facilita la identificación de oportunidades para innovar y así generar valor y ventajas competitivas, estos niveles de utilización de innovación se ven reflejados en el estudio del Radar de Innovación.

PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

Según el artículo “Para qué sirve el sistema financiero” como iniciativa de Asobancaria, uno de los principales sectores de la economía de los países es el sector bancario, puesto que es el encargado de proporcionar la liquidez que necesita la economía para crecer, además de ser un pilar para el desarrollo debido a que se fundamenta en agrupar el ahorro de los miembros de la sociedad (personas naturales y jurídicas) y lo distribuyen en sectores más productivos con el fin de obtener rendimientos para sus accionistas.

En el estudio “*Banking 2012*” realizado por Accenture, se muestra que, el panorama de crecimiento ha cambiado para los bancos después de la crisis del 2008-2009, y como consecuencia de esto, han tenido que enfrentar desafíos que impactan el desarrollo de sus modelos de crecimiento.

La importancia del sector bancario hace que se convierta en un sector crítico que merece un estudio en materia de innovación a la luz del fuerte impacto que genera no solo en la economía nacional como un pilar importante, sino también en sus distintos comportamientos y estrategias a nivel de competencia para lograr perdurabilidad.

La innovación juega un papel importante en aspectos como los constantes cambios tecnológicos y en los comportamientos de los clientes quienes no solo esperan que los bancos satisfagan las necesidades de financiación o ahorro sino también esperan formas novedosas de acceder a los servicios financieros. Como respuesta a este ambiente dinámico, los bancos apuestan por nuevas formas de innovación, explotando la tecnología y las nuevas prácticas de negocios para transformar sus operaciones y su desempeño.

Una de las temáticas abordadas en el Marco Teórico fue la necesidad de las empresas por obtener ventajas competitivas mediante el desarrollo de innovación. Tal es el caso de los bancos quienes al pertenecer al sector financiero, sector altamente competitivo, presentan grandes dificultades para la obtención de

ventajas competitivas, lo que divisa un sector prolífero en el desarrollo de innovaciones en algunas de estas dimensiones.

Esta investigación se enfoca en estudiar el sector bancario en términos del grado de utilización de innovación a través de la herramienta del Radar de la Innovación.

OBJETIVOS

General

Caracterizar el grado de utilización de innovaciones en el sector bancario colombiano y su utilidad en la adquisición de ventajas competitivas.

Específicos

- Contextualizar el papel de la innovación en la adquisición de ventajas competitivas y generación de valor.
- Analizar el grado de utilización de innovación en el sector bancario a partir de la información suministrada por el Radar de Innovación.
- Explicar la relación existente entre la estrategia de tecnología de los bancos estudiados y los resultados del Radar de Innovación.
- Realizar un análisis comparativo entre los bancos grandes y los bancos pequeños (nivel de activos) en función de el Radar de Innovación.
- Identificar la relación entre el uso de innovación de los bancos de acuerdo a su nivel de activos.

OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESULTADO ESPERADO
GENERAL	Cualitativa y cuantitativa	Ver de acuerdo al radar de innovación en que factores innovan los Bancos colombianos y en cuáles no.
Contextualizar el papel de la innovación en la adquisición de ventajas competitivas y generación de valor.	Exploratoria y descriptiva	A la luz de la situación actual, encontrar y evidenciar los problemas más notables de los Bancos en materia innovación y adquisición de ventajas competitivas.
Analizar el grado de utilización de innovación en el sector bancario a	Cualitativa y cuantitativa	En el marco del Radar de Innovación y las entrevistas,

partir de la información suministrada por el Radar de Innovación.		analizar los resultados obtenidos de los 6 bancos estudiados
Explicar la relación existente entre la estrategia de tecnología de los bancos estudiados y los resultados del Radar de Innovación.	Descriptiva	En en cuáles dimensiones de innovación se está enfocando cada banco y explicar las razones por las cuales esto está ocurriendo actualmente.
Realizar un análisis comparativo entre los bancos grandes y los bancos	Descriptiva	A la luz de los resultados obtenidos en el Radar de Innovación, comparar los bancos grandes y los pequeños.
Identificar la relación entre el uso de innovación de los bancos de acuerdo a su nivel de activos.	Descriptiva	A la luz de los niveles de activos, comparar el uso de los sistemas de innovación en los bancos.

Ilustración 1. Tabla de Objetivos

METODOLOGÍA

Esta investigación se enmarca en un diseño exploratorio mixto que parte de la observación, siguiendo un método deductivo, haciendo estudio de las teorías, definiciones, suposiciones que están relacionadas entre sí de manera sistemática y que están ampliamente relacionadas con el objeto de estudio. (Mendez, 2008).

La investigación está definida en cinco fases que se describen a continuación:

- Fase de levantamiento de información: Se realiza el levantamiento de información mediante el uso de fuentes secundarias y terciarias, seguido de una síntesis detallada de la actualidad del sector bancario colombiano a la luz de los procesos de innovación y la adquisición de ventajas competitivas.
- Fase de desarrollo de la herramienta de calificación: Con base en el Radar de Innovación, se desarrolla una herramienta de apoyo con el fin de establecer para cada uno de las doce dimensiones de innovación, atributos cuantificables en función del sector bancario que permiten medir características específicas en cada dimensión.

Esta herramienta de apoyo está sujeta a una valoración de expertos en materia de innovación, quienes darán sus apreciaciones y aportes para el mejoramiento de la herramienta.

- Fase de clasificación: El criterio de clasificación de los bancos es en función del nivel de activos, según los estados financieros reportados a la Superintendencia Financiera con corte a Diciembre de 2012; resultado de esto se decide escoger los tres bancos con mayor nivel de activos y en contraparte, los tres bancos con menor nivel de activos como muestra para la investigación, esto, por dos razones, la primera, verificar la relación que existe entre el tamaño del banco y la utilización de innovación y la segunda, realizar una comparación de la utilización de los niveles de innovación entre los bancos grandes y los pequeños.

Los bancos seleccionados fueron:

1. Bancolombia S.A.
2. Banco de Bogotá

3. Davivienda S.A.
20. Bancamía S.A.
21. Banco WWB S.A.
22. Scotiabank Colombia S.A.³
23. Banco Procredit Colombia

Seguido a esto, se procede a identificar las características (razón social, productos, mercados objetivos, promociones, entre otros) de cada uno de los bancos seleccionados, (Ver Anexo 1) además de ponernos en contacto con ejecutivos y clientes de los bancos para la realización de una corta entrevista que tiene por objetivo identificar las estrategias que se han venido implementando en cada uno de los bancos estudiados partiendo de la innovación y su utilización.

- Fase de entrevistas: Se procede a contactar a ejecutivos/empleados de distintas áreas de los bancos en mención para llevar a cabo una entrevista la cual tiene por objetivo identificar las estrategias que se han venido implementando en los bancos en estudio partiendo de la innovación y su utilización. La entrevista para los ejecutivos/empleados de los bancos está compuesta por las siguientes preguntas:
 1. Nombre
 2. Banco al que pertenece
 3. Cargo

³ Para efectos del estudio, se ha determinado que el Scotiabank no será objeto de investigación, por ser un banco cuyo nicho de mercado no es el consumidor tradicional o persona natural sino el sector corporativo, con productos en su mayoría de Cash Management (manejo integral de tesorería de empresas). (Scotiabank, 2013, p. 3) Adicionalmente, éste será absorbido por el banco Colpatria cuya posición actual en nivel de activos es el octavo e incluso, podría superar en nivel de activos al Banco Popular. Los Bancos Colpatria y Scotiabank actualmente tienen a The Bank of Nova Scotia como accionista mayoritario, por esa razón se está realizando una reorganización a nivel interno de los mismos que será constituida como la fusión de estas dos entidades, aprobada previamente por la Superintendencia Financiera de Colombia y los accionistas del Banco Colpatria. Este proceso estará a cargo del representante legal de Colpatria. Los dos bancos están siendo controlados por la misma entidad, por lo tanto, la reorganización interna de estos no modifica las competencias en el mercado. Colpatria debe absorber e integrar al Scotiabank a sus operaciones y quedarse con el 99,87% de las acciones que están en circulación actualmente del Scotiabank. (Revista Dinero, 2013)

4. Correo electrónico o teléfono
5. ¿Qué entiende usted por innovación bancaria?
6. ¿Tienen una estrategia de innovación establecida dentro de la organización? De ser así, ¿Cuál es?
7. ¿En qué factores está innovando actualmente la organización?

Otra entrevista es realizada a los clientes, con el objetivo de identificar si tienen conocimiento sobre la utilización de innovación en los productos y servicios que les ofrece el banco al que pertenecen.

Por su parte, para los clientes está compuesta así:

1. Nombre
2. Correo electrónico o teléfono
3. ¿A qué banco pertenece?
4. ¿Qué entiende por innovación bancaria?
5. ¿En qué cree que está innovando el banco al que usted pertenece?

En la mayoría de los casos, se tiene acceso a un promedio de 2 entrevistas por cada banco, sin embargo, en el caso del Banco Procredit, después de múltiples intentos de establecer comunicación, no es posible acceder a una entrevista, por lo que es el único banco con el que no se cuenta con entrevistas.

- Fase de recolección y clasificación de la información: Por medio de fuentes primarias y secundarias, se procede a tabular la herramienta de apoyo y con ello a obtener los resultados que permiten calificar el Radar de Innovación.
- Fase de análisis de resultados: Al tener el Radar de Innovación calificado, se procede a analizar cada uno de los resultados y con base a ello, caracterizar el sector y concluir cómo de acuerdo a la información obtenida entre el Radar y las fuentes, los bancos con sus procesos de innovación se aproximan a la adquisición de ventajas competitivas.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Nº	Actividad	Duración (días)	Inicio	Fin	Predecesores
1	Determinar la pregunta de la investigación	7	5/06/12	12/06/12	
2	Justificación y planteamiento de objetivos	3	13/06/12	16/06/12	1
3	Desarrollo del marco teórico	120	17/06/12	15/10/12	2
4	Diseño de herramienta para recolección de datos	120	16/10/12	13/02/13	3
5	Recolección y ordenamiento de la información	90	14/02/13	15/05/13	4
6	Tabulación ordenamiento y procesamiento de la información	10	16/05/13	26/05/13	5
7	Análisis de resultados	15	27/05/13	11/06/13	6
8	Verificación de hipótesis	3	12/06/13	15/06/13	7
9	Informe escrito	25	16/06/13	11/07/13	8
10	Presentación de resultados	1	12/07/13	12/07/13	9

Ilustración 2. Cronograma de actividades

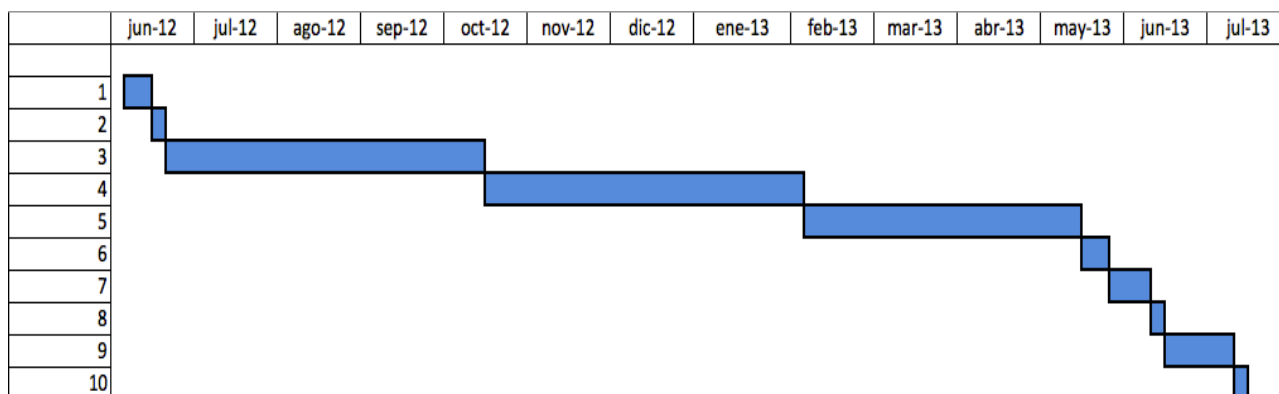


Ilustración 3. Diagrama de Gantt

RESULTADOS

Resultados según nivel de innovación

Como resultado del proceso de investigación a los Bancos: Bancolombia, Banco de Bogotá, Davivienda, Bancamía, Banco WWB y Banco Procredit Colombia, se obtuvieron los siguientes resultados.

Teniendo en cuenta el “Radar de Innovación” se analizaron las 12 dimensiones de innovación descritas y se adaptaron las fuentes al sector bancario. Adicionalmente, se realizó un análisis para detallar los aspectos que se evaluaban en cada ítem. Por cada uno de los criterios, se consideraron los atributos de cada banco y se procedió a evaluar según la información obtenida en las fuentes definidas previamente. El criterio utilizado para la evaluación fue una clasificación numérica de uno a diez, siendo uno la no utilización de ese tipo de innovación y siendo diez una alta utilización de ese tipo de innovación.

Los resultados de clasificación son los siguientes:

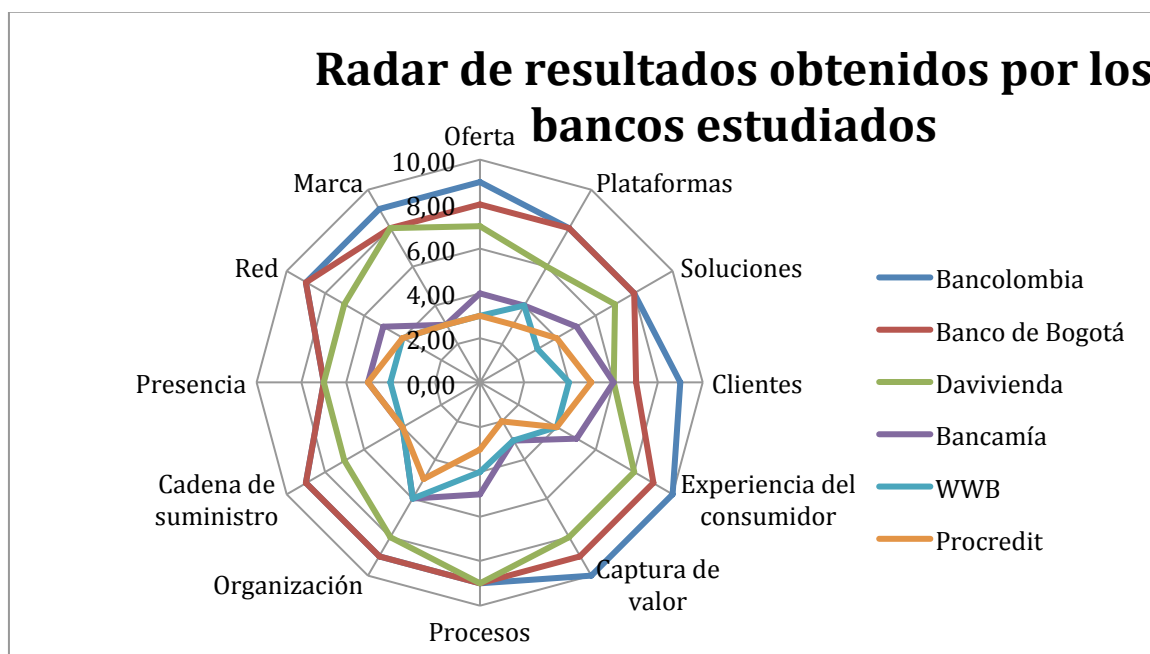


Ilustración 4. Radar General

	Bancolombia	Banco de Bogotá	Davivienda	Bancamí a	Banco WWB	Banco Procredit
Oferta	9	8	7	4	3	3
Plataformas	8	8	6	4	4	3
Soluciones	8	8	7	5	3	4
Consumidor	9	7	6	6	4	5
Experiencia del consumidor	10	9	8	5	4	4
Captura de valor	10	9	8	3	3	2
Procesos	9	9	9	5	4	3
Organización	9	9	8	6	6	5
Cadena de suministro	9	9	7	4	4	4
Presencia	7	7	7	5	4	5
Red	9	9	7	5	4	4
Marca	9	8	8	3	3	3

Ilustración 5. Tabla resultados Radar

La primera dimensión que se describe en el radar de innovación es la oferta, las fuentes que impactan esta dimensión son productos existentes, creación de nuevos productos, necesidades de los consumidores, medios de pago, integración de portafolio, oferta diferenciadora y calidad. Los resultados obtenidos demuestran que los bancos con mayores puntajes tienen un portafolio mayor y atienden un mercado más amplio, sin dejar de lado el hecho que los otros bancos tienen un foco muy bien canalizado, es decir, atacan nichos específicos de mercado. Los bancos ofrecen los servicios de acuerdo a su segmentación, por lo tanto, es común que los más grandes generen un mayor impacto en términos de oferta, toda vez que pretenden atender un mayor número de segmentos del mercado ofreciendo un modelo de banca universal. Cada uno de los bancos tiene atractivo

diferenciador con respecto a su competencia, sin embargo, la presencia y las mejoras en los productos ofrecidos por los bancos más grandes representan un mayor impacto en el mercado.

Vale la pena resaltar que los bancos Bancamía, Banco WWB y Procredit, se enfocan en una población de bajos recursos además de microempresarios que acceden a portafolios de micro-financiación para crecer económicamente mediante la adquisición de productos como créditos de libre inversión y de fácil acceso que se ajusten a sus condiciones y necesidades. Por esta razón el portafolio de estos bancos no es tan amplio, sino que ofrece a sus clientes los productos que ellos necesitan.

Por el contrario, los bancos más grandes desarrollan un modelo de Banca Universal que pretende abarcar todos los segmentos de mercado con productos y servicios que se ajusten a las necesidades específicas de cada nicho, lo que explica el por qué de la diversidad existente en productos de captaciones y colocaciones y el alto puntaje obtenido en el radar.

En segundo lugar se encuentran las plataformas, en esta dimensión se evaluaron las siguientes fuentes: el desarrollo tecnológico, los canales físicos, las formas de cobertura, la penetración de mercados, las alianzas estratégicas y la seguridad de cada banco. En esta dimensión se ve claramente que los bancos grandes se están dedicando a mejorar los canales electrónicos como la página web, los cajeros electrónicos, las aplicaciones para teléfonos inteligentes, y los distintos canales transaccionales que ofrecen; a fin de prestar un mejor servicio para los clientes. Por el contrario, en los pequeños (Bancamía, Banco WWB y Banco Procredit) se observa el intento por atender el mercado de manera directa en distintos departamentos del país (muchas veces de difícil acceso) con sucursales físicas (no solo con corresponsales bancarios a diferencia de los bancos grandes) consecuente con la acción estratégica en pro de captar nuevos clientes

directamente; en donde se realiza la gestión comercial de ofrecer distintas opciones de obtener obligaciones de cartera de manera ágil y sin tantos requisitos, situación que no sucede en los bancos grandes, toda vez que estos cuentan con el reconocimiento necesario para que los consumidores lleguen por cuenta propia.

A su vez estos cuentan con alianzas en servicios que permiten a los usuarios hacer transacciones no sólo en las oficinas, sino también en puntos de apoyo distribuidos a nivel nacional, ejemplo es Baloto y Efecty quienes funcionan como una tercerización de servicio de corresponsal Bancario para recibir transacciones. En materia de seguridad se llegó a la conclusión que por tratarse por bancos avalados por la Superintendencia Financiera de Colombia cumplen con todos los requisitos de seguridad tanto a nivel interno como externo.

En tercer lugar se encuentran las soluciones, en esta dimensión se evaluaron las siguientes fuentes: la diferenciación, integración de portafolio, efectividad de las operaciones y perfil de los clientes. Para esta dimensión se identificó que los bancos más grandes valiéndose de amplitud en el portafolio, tienen la capacidad de prestar mayores soluciones a sus clientes así como de ofrecer una mayor variedad de medios para la satisfacción de sus necesidades. Muestra de ello es la integración de productos financieros y no financieros a las unidades de negocio, como el Factoring, Leasing, Operación logística y Administración de recursos en renta variable (comisionistas de bolsa), suministrados para satisfacer las distintas necesidades que pueden surgir aparte de una cuenta de ahorros convencional o un crédito hipotecario.

En cuarto lugar se encuentra la evaluación de consumidores, las fuentes de evaluación de esta dimensión fueron atención al cliente, precio entendido como disposición para pagar, segmentación, calificación de riesgo y mercado desatendido (no bancarizado). Los bancos grandes por su parte intentan descongestionar las oficinas para incrementar la productividad de las mismas, por

lo tanto la atención al cliente y los medios de pago tiene un mayor peso y eso muestra el interés de conservarlo y satisfacer sus necesidades de la mejor manera. Por otro lado en los bancos pequeños no se cuenta con un gran abanico de posibilidades para acceder al servicio al cliente, este se limita a una línea de atención y a la atención en sucursales físicas, lo que va de la mano con la estrategia de captar consumidores en estos puntos de atención mediante la labor comercial que puedan ejercer sus empleados para ofrecer productos y servicios financieros.

Por otro lado, la segmentación es un tema fundamental para los bancos y en esta investigación encontramos que los 6 bancos cuentan con una segmentación clara, sin embargo los bancos más grandes cuentan con una segmentación de mercado mayor, alcanzando niveles más profundos que los bancos pequeños, puesto que estos se enfocan principalmente a las microfinanzas, por lo tanto, sus productos son limitados. De igual forma, la aversión al riesgo de los bancos más grandes es mayor en los bancos pequeños porque las condiciones para acceder a créditos hipotecarios o créditos de consumo son más accesibles las de un banco de primer nivel, lo que hace que su base de clientes cuente con un perfil de riesgo mayor. En mercados desatendidos encontramos que los bancos pequeños tienen una mayor calificación porque estos se preocupan por llegar a sectores no bancarizados y que estos se puedan convertir en clientes potenciales.

La quinta dimensión que se evalúa en el radar de innovación es experiencia del consumidor, que está descrita por las fuentes: segmentación, necesidades, valor agregado de los productos (canales como complemento), servicio y relación banco/consumidor. En materia de satisfacción de necesidades se encontró que los bancos grandes debido a una segmentación mayor y una mayor diversidad de productos y servicios financieros y no financieros, se enfocan en la mejora de productos que satisfagan las necesidades en cada uno de los segmentos a los que apunta su oferta; por eso al tratar de cubrir todos estos frentes obtienen un

mayor número de mejoras correspondientes a estos productos y esto les permite tener una mayor puntuación.

De la misma forma, el valor agregado en los productos se muestra por medio de los canales transaccionales habilitados para mejorar la experiencia del consumidor, los bancos grandes cuentan con más medios, como las aplicaciones para teléfonos inteligentes, cajeros electrónicos, sucursales virtuales robustas, entre otros; mientras que en los bancos pequeños estos medios son más limitados o en algunas ocasiones, nulos.

En términos de servicio y relación banco/consumidor se encontró que para los bancos grandes es de suma importancia tener un excelente servicio al cliente, resolver las inquietudes de forma eficiente y evitar al máximo que los clientes se dirijan a las oficinas mientras que en los bancos pequeños es mucho más restringido este proceso.

En sexto lugar se encuentra la captura de valor, donde se evaluaron las fuentes: publicidad, interacción con sus aliados, estrategias, ventas, productos ofrecidos a sus clientes, su portafolio y comportamiento de compra. Con respecto a los resultados se puede concluir que los bancos con puntuaciones mayores tienen capacidades superiores a los otros tres bancos, por lo tanto, estos pueden invertir en publicidad y de igual forma transmitirla por más medios (radio, televisión, revistas, vallas publicitarias, entre otros) lo que claramente genera un impacto mayor en los consumidores.

Además, la interacción con los aliados crea valor en sus productos porque de éstos se generan beneficios tanto para la organización como para los consumidores y este puede ser el punto de partida para los clientes al momento de escoger el banco donde van a administrar sus necesidades financieras. Las estrategias de todos los bancos están enfocadas a generar valor para los segmentos a los que se dirigen; para el Banco WWB, Bancolombia y Banco de

Bogotá la innovación es un factor muy importante en su organización, por esta razón le dan un peso notable a grupos de personas que generan ideas y luego las convierten en productos, pensando siempre en las necesidades de su base de clientes.

La séptima dimensión de innovación que se estudió son los procesos, esta está compuesta por las fuentes referentes a operaciones contables, procesos de venta, eficiencia, calidad, ubicación, procesos de mercado y reorientación de recursos en actividades estratégicas. En el análisis encontramos que la confiabilidad de los procesos realizados por las entidades financieras están reguladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, por lo tanto, todos deben cumplir los mismos requisitos. Los procesos de ventas, dependen de la cantidad de canales o medios que tenga el banco para llegar a sus consumidores y de los procesos de mercadeo, por lo tanto, pudimos llegar a concluir que los bancos con mayores capacidades alcanzan un mayor número de personas gracias a la eficiencia de sus procesos.

En octavo lugar, se encuentra Organización. Las fuentes que determinaron la evaluación de esta dimensión fueron: Las alianzas, los cargos y responsabilidades, los incentivos, el flujo de información a nivel interno y a nivel externo, los segmentos objetivos y los grupos objetivos de profesionales. Se encontró que los bancos realizan alianzas dependiendo de las necesidades de sus consumidores objetivo, pero en algunos casos (Bancolombia y Banco de Bogotá) sus alianzas tienen como objetivo un beneficio para la organización como tal, siendo el caso de las alianzas con Avianca y Hoteles Estelar puesto que estos a su vez les reducen costos tanto para la organización como para sus empleados. Los cargos y responsabilidades de los ejecutivos que trabajan en los bancos están definidos y eso se puede observar en los organigrama de cada una de las entidades financieras. El flujo de información varía dependiendo de los recursos de los bancos y su alcance en términos de mercadeo.

La novena dimensión que se evaluó en el Radar de Innovación fue la cadena de suministros, en este ítem se evaluaron las siguientes fuentes: Las estrategias y generación de valor, dominio de procesos, flujo de información, factores innovadores e innovación a largo plazo; sin embargo, alguna información es confidencial por lo tanto no fue posible evaluarla. En cuanto a estrategias, cada uno de los bancos tiene un enfoque diferente y eso es lo que lo diferencia de la competencia. El flujo de información se realiza por medio de comunicaciones internas, correo institucional, intranet, entre otros; y la inversión a largo plazo se determinó por medio del indicador de inversión.

La décima dimensión que se evaluó fue presencia, se tuvieron en cuenta las siguientes fuentes: presencia (cobertura a nivel nacional), los distintos canales de distribución, reconocimiento de la cobertura por parte de los clientes, rapidez en la entrega de productos, presencia a nivel nacional versus la competencia, presencia a nivel internacional y presencia en instalaciones de los clientes. De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo observar que mientras los bancos pequeños se preocupan más por ubicar oficinas en los departamentos de difícil acceso para captar posibles consumidores; los bancos grandes por su parte, se enfocan más en una cobertura mayor (más oficinas, cajeros electrónicos y corresponsales) en las ciudades y municipios con mayor movimiento de dinero, mientras que por otro lado, en los lugares de difícil acceso envían corresponsales bancarios, para que se puedan efectuar operaciones como el retiro de efectivo y el recaudo de convenios de clientes corporativos sin la necesidad de una sucursal física.

En décimo primer lugar se encuentra la red/networking, en la cual se tienen en cuenta las fuentes del desarrollo de la red para interacción con los clientes, la conexión con contactos a través de la red, las facilidades que ofrece la interacción vía red vs interacción presencial, el uso para seguimiento de clientes y sus necesidades, el "Plus" que tiene el banco frente a la competencia y la

confiabilidad. La investigación arrojó que los bancos grandes están trabajando principalmente en las aplicaciones para teléfonos inteligentes y en sus páginas web, con el fin de que sus consumidores tengan la posibilidad de realizar la mayor cantidad de transacciones por estos medios y así mismo reducir tiempo y evitar el traslado a oficinas evitando la congestión y aumentando la productividad de estas; por otro lado, los bancos más pequeños se enfocan un poco más en las poblaciones en algunos casos de difícil acceso, implementando corresponsales bancarios y/o oficinas con el fin de llegar a esa población y captar consumidores.

En cuanto a conexión con sus consumidores a través de la red, los bancos más grandes ofrecen más posibilidades de conexión con sus clientes, por ejemplo chat en su página web, líneas de servicio al cliente especializadas, e incluso comunicación a través de redes sociales; mientras que los otros tres bancos únicamente tienen un correo electrónico para enviar sus inquietudes y una línea de servicio al cliente.

Se ve muy claro que el valor agregado que tienen Bancolombia y el Banco de Bogotá frente a sus competidores son las aplicaciones para teléfonos inteligentes, pues en estas se pueden realizar un gran número de transacciones, lo cual facilita la vida de sus consumidores porque sin importar el lugar donde se encuentren cuentan con el banco en su celular; Es importante resaltar que Bancamía está incursionando en banca móvil y esto frente a su competencia directa es un gran avance.

Además, se encontró que la seguridad de las transacciones es buena en todos los bancos, sin embargo los usuarios deben ser cautelosos al momento de ingresar sus claves en páginas de internet que no coincidan con las del banco y seguir las recomendaciones brindadas por los equipos de seguridad bancaria de cada banco, en los cajeros electrónicos y en las oficinas deben tener cuidado al realizar transacciones, sin embargo, esta seguridad no depende directamente de los bancos.

La última dimensión que se describe en el radar es marca, las fuentes que se relacionan con esta dimensión son: promesa de la compañía reflejada en la marca, reconocimiento de la marca a nivel nacional, extensión de la marca a otros campos, posición y aceptación de la marca versus competencia, percepción de la marca como alguien amigable en quien se puede confiar, inversión en publicidad y reconocimiento internacional. En esta dimensión, se ve muy claro que los bancos que ocuparon los 3 primeros puestos tienen capacidades mayores y tienen mayor influencia en su publicidad, esto se debe a que participan en más eventos y su publicidad llega a un público mayor debido a los canales utilizados para lo mismo (Tv, internet, redes sociales, publicaciones impresas, vallas publicitarias, patrocinio a eventos, etc); mientras que los pequeños tienen recursos más limitados y su publicidad tiene un alcance menor.

Resultados según clasificación de bancos

Bancolombia, Banco de Bogotá y Davivienda:

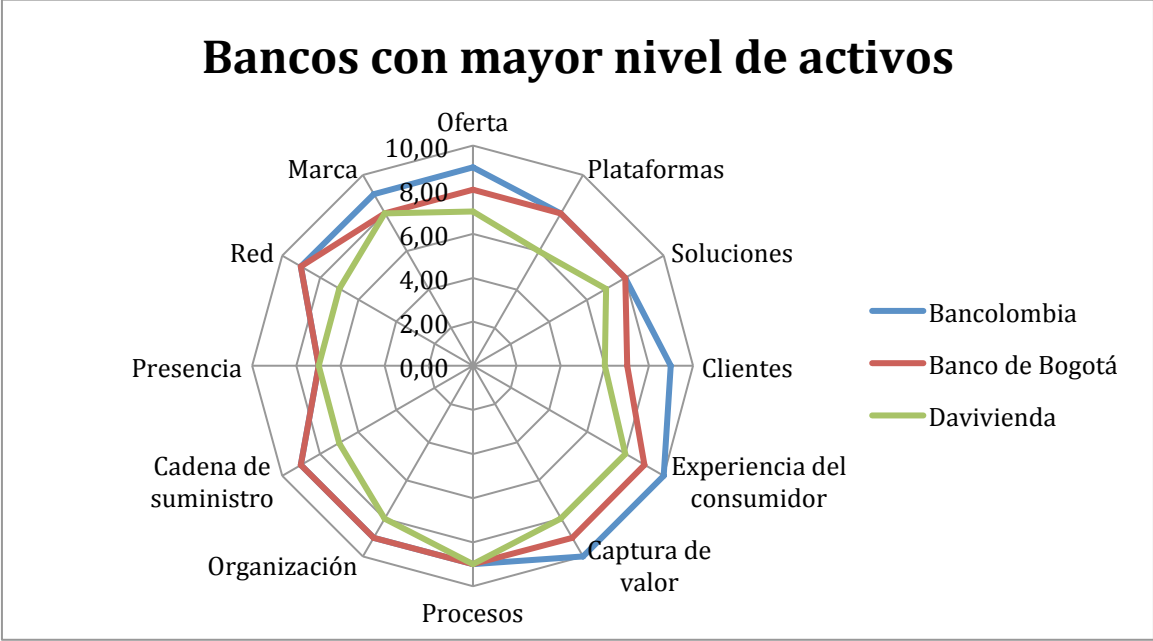


Ilustración 6. Radar Bancos con mayor nivel de activos

	Bancolombia	Banco de Bogotá	Davivienda
Oferta	9	8	7
Plataformas	8	8	6
Soluciones	8	8	7
Consumidores	9	7	6
Experiencia del consumidor	10	9	8
Captura de valor	10	9	8
Procesos	9	9	9
Organización	9	9	8
Cadena de suministro	9	9	7

Presencia	7	7	7
Red	9	9	7
Marca	9	8	8

Ilustración 7. Tabla Bancos con mayor nivel de activos

Los resultados obtenidos por los bancos con mayor nivel de activos del país demuestran que estos se están enfocando en la oferta, los clientes y la captura de valor sin dejar de lado las demás dimensiones de innovación. Los picos más altos de Bancolombia son Experiencia del Cliente y Captura de Valor, donde se evaluaron ítems como segmentación, satisfacción de necesidades de los clientes, la relación entre el banco y sus consumidores, el servicio al cliente, la publicidad, el valor agregado en los productos que ofrece, sus alianzas estratégicas y el portafolio que ofrece; obteniendo calificación de 10 puntos en las dos fuentes. Lo que indica que tienen como prioridad satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciéndoles productos que cumplan las características exigidas por los mismos, además de utilizar la publicidad a su favor para vender los productos que están claramente segmentados; mientras que su menor puntaje se encuentra en presencia, a pesar de que este banco es el único que cuenta con corresponsales bancarios en todos los departamentos del país, no cuenta con oficinas y la calificación fue con respecto a los bancos con menores activos del país quienes usualmente buscan un acompañamiento integral para sus clientes y por esa razón tienen oficinas en un mayor número de departamentos.

El Banco de Bogotá obtuvo una calificación de 9 puntos en seis de las doce fuentes que son: Experiencia del Cliente, Captura de Valor, Procesos, Organización, Cadena de Suministros y Red, lo que indica que se preocupan tanto por la satisfacción de sus clientes y mantenerse en su posición, como por su organización a nivel interno, mientras que sus puntajes más bajos se presentaron en clientes/consumidores y presencia, la razón de esta calificación en términos de presencia es la misma que Bancolombia, puesto que ellos tienen corresponsables

bancarios en todas las cajas de pago de Almacenes Éxito pero comparando esto con las oficinas de los bancos con menor nivel de activo la calificación es más baja y en cuanto a los clientes su calificación baja se encuentra en mercado no bancarizado se encontró que su enfoque está clientes con ingresos constantes, eso se ve claramente en la calificación de riesgo, que es la más baja.

Davivienda obtuvo su mayor calificación (9 puntos) en los procesos en el cual se evaluaron los procesos de venta y su calidad, en la ubicación y la facilidad para realizar transacciones, la eficiencia y la reorientación de los recursos. Davivienda es un banco con unas características muy parecidas a los dos anteriores y se enfoca en la satisfacción de sus clientes, la captura de valor y en su marca, y su calificación más baja (6 puntos) fue en plataformas y clientes, lo que muestra que a pesar de que tienen una aplicación para teléfonos inteligentes, no presta todos los servicios que un cliente podría utilizar y que los bancos anteriormente analizados si están prestando y tienen una cobertura menor a nivel de oficinas distribuidas en el país y con respecto a los clientes la calificación radica en la diversidad en las formas de pago y en la atención al cliente porque tiene menos canales de atención.

Los resultados muestran que estos tres bancos tienen prioridad en la satisfacción de sus clientes y utilizan la tecnología a su favor, diseñan productos y aplicaciones útiles y fáciles de usar para todos los segmentos que atienden.

Bancamía, Banco WWB y Banco Procredit:

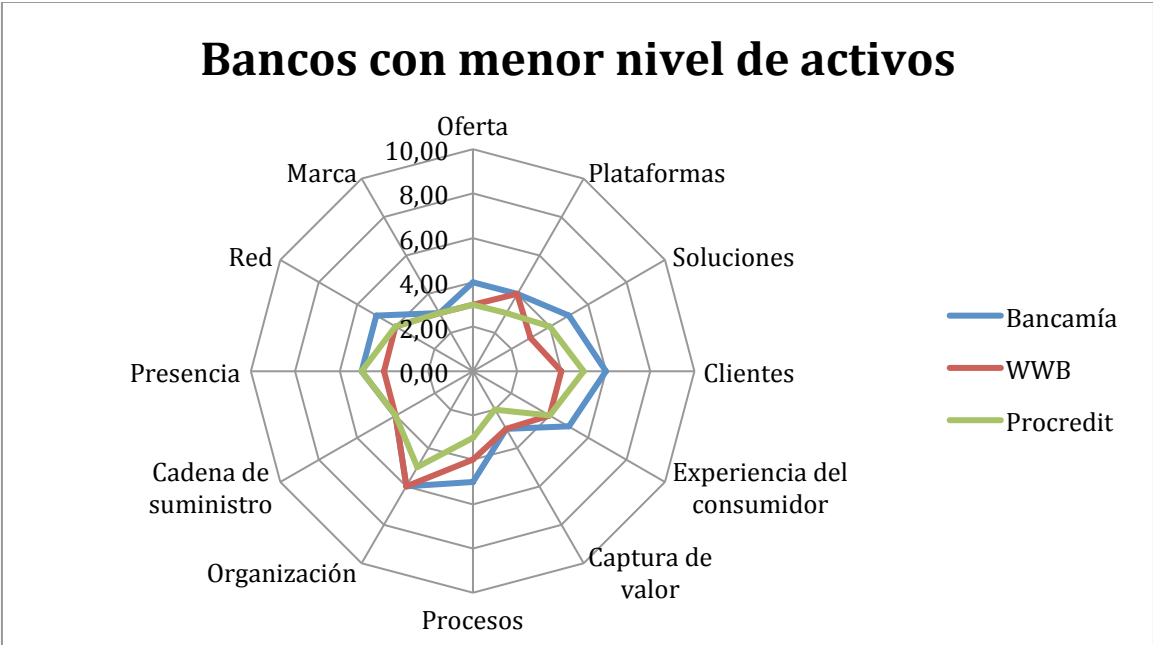


Ilustración 8. Radar Bancos con menor nivel de activos

	Bancamía	Banco WWB	Banco Procredit
Oferta	4	3	3
Plataformas	4	4	3
Soluciones	5	3	4
Consumidores	6	4	5
Experiencia del consumidor	5	4	4
Captura de valor	3	3	2
Procesos	5	4	3
Organización	6	6	5
Cadena de suministro	4	4	4
Presencia	5	4	5
Red	5	4	4
Marca	3	3	3

Ilustración 9. Tabla Bancos con menor nivel de activos

Los bancos con menor nivel de activos del país según los resultados tienen calificaciones altas en clientes, organización y presencia. Aunque los resultados son menores con respecto a los 3 bancos con mayor nivel de activos, estos también tienen bien definido su trabajo. Bancamía obtuvo sus picos más altos en clientes/consumidores y organización, lo que demuestra que para el banco es de suma importancia satisfacer las necesidades de sus clientes los cuales están segmentados, además la presencia y cobertura a nivel nacional es importante para su labor porque muchos de sus clientes no se encuentran en las ciudades principales del país y requieren un acompañamiento y asesoría al momento de decidir los productos que va a adquirir del banco, mientras que la calificación más baja la obtuvo en marca y en captura de valor porque no tienen una inversión tan alta en publicidad y mercadeo y en cuanto a captura de valor tienen un portafolio más limitado, prestan servicios muy específicos para el nicho de mercado que atienden, sin embargo están incursionando en banca móvil.

El Banco WWB por su parte obtuvo su pico más alto en organización, este es un banco que da muy buenos beneficios e incentivos a sus trabajadores, tienen alianzas estratégicas con Baloto y Efecty y es un banco con una segmentación clara y específica. Las dimensiones con calificación menor son oferta, soluciones, captura de valor y marca porque al tener una segmentación tan específica los productos que deben ofrecer son limitados y no ofrecen una diferenciación clara frente a sus competidores.

Por último, el Banco Procredit obtuvo la calificación mayor en clientes y en presencia y esto se debe a que a pesar de ser un banco pequeño, atiende tanto personas naturales como empresas y por consiguiente sus productos deben tener unas características específicas para cada uno de estos segmentos y en presencia su calificación fue alta porque su presencia a nivel internacional está muy por encima de sus competidores. La puntuación menor se encuentra en la captura de valor y ahí se demuestra que los bancos pequeños tienen su foco encaminado a

satisfacer las necesidades de sus clientes pero no ven la necesidad de entregar un producto con valor agregado porque su diferenciación está definida por la población que atienden y los requisitos al momento de ofrecer y entregar un producto a sus consumidores.

Es notable la diferencia que existe del proceso de innovación en los bancos grandes y en los bancos pequeños puesto que cada uno de estos tiene un nicho de mercado específico que quiere atender y por ende dedica sus esfuerzo en satisfacer las necesidades de ese mercado en particular que pueden llegar a ser muy diferentes a las de otros mercados.

Análisis de entrevistas

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los empleados de los bancos investigados y los resultados obtenidos en el Radar de Innovación, se encontró que la opinión de las personas entrevistadas depende de su percepción, porque estas están sujetas a las labores y el área donde se desempeña en la organización, es decir, en las entrevistas se mencionan una o dos dimensiones establecidas en el Radar de innovación.

En las entrevistas realizadas a los ejecutivos de Bancolombia se mencionaron diferentes aspectos en materia de innovación que se lograron clasificar dentro del Radar de innovación en los siguientes niveles:

- Plataforma
- Red
- Marca
- Organización
- Soluciones
- Consumidor
- Oferta

Dentro de las entrevistas se encontró gran énfasis en la innovación dirigida hacia la oferta de productos, enfocándose en la facilidad de los consumidores para su

uso y acceso, ejemplo de ello es el gran numero de productos ofrecidos en el mercado versus la competencia; confirmando el resultado de las entrevistas en el Radar de Innovación pues Bancolombia se situó como el líder del mercado en este nivel de innovación.

En aspectos generales, Bancolombia obtuvo resultados muy satisfactorios en todos los niveles de innovación, demostrando así el seguimiento y cumplimiento de una política de innovación clara que se ve reflejado en los resultados mencionados previamente.

Los niveles de innovación destacados en las entrevistas de los ejecutivos del Banco de Bogotá fueron:

- Soluciones
- Red
- Presencia
- Plataforma

Al igual que Bancolombia, el Banco de Bogotá obtuvo resultados satisfactorios en todos los niveles expuestos en el Radar de Innovación, sin embargo en las entrevistas los entrevistados se enfocaron en estos 4 aspectos, dándole gran importancia a las soluciones brindadas a sus consumidores, como muestra de esto es el uso de la tarjeta débito como pase para el uso de transporte urbano en las principales ciudades del país.

Por otro lado, las entrevistas de Davivienda muestran un énfasis de uso de innovación en los siguientes niveles:

- Organización
- Marca
- Experiencia del Consumidor
- Red
- Cadena de Suministro

Creando un especial énfasis en la experiencia del consumidor y marca, ejemplo de ellos es el reconocimiento de marca que existe en el mercado con su campaña: “Su dinero puede estar en el lugar equivocado, tráigalo a Davivienda” y sus esfuerzos por lograr la fidelización de los clientes. Así mismo se ve reflejado en el Radar de Innovación donde en estos dos niveles obtuvo resultados positivos frente a su competencia.

Las entrevistas a los ejecutivos de Bancamía arrojaron los siguientes resultados:

- Presencia
- Soluciones

El énfasis descrito en las entrevistas está enfocado hacia la presencia, muestra de ellos es su buena ubicación frente a sus competidores directos, y adicionalmente llevando a departamentos de difícil acceso oficinas brindándole mayor seguridad a sus consumidores.

El Banco WWB muestra su enfoque a nivel de consumidor, ofreciendo crédito de fácil acceso a la base de la pirámide, con facilidades de pago, además de brindar asesoría a las microfinanzas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

- Si bien se quiere caracterizar los usos de innovación, se puede llegar a ello partiendo del punto de que cada banco adquiere ventajas competitivas mediante el uso de la innovación de acuerdo a sus fortalezas, logrando satisfacer las necesidades de su mercado objetivo y a lo que le está apuntando (publicidad, tecnología, servicio al cliente, cobertura en departamentos de difícil acceso, canales de distribución, entre otros).

Después de la investigación realizada, encontramos que los Bancos con mayor nivel de activos (Bancolombia, Banco de Bogotá y Davivienda), apuntan a un negocio bancario “universal” en el cual pretenden llegar a todos los segmentos de mercado con productos y servicios que satisfagan tanto necesidades generales, como la financiación y el ahorro, y necesidades específicas de las poblaciones que pretenden penetrar, caso del segmento “Joven” en el que pretenden llegar a las personas entre 12 y 23 años con cuentas de ahorro y tarjetas de crédito con cupo rotativo, con el fin de crear una cultura de ahorro e iniciar una vida crediticia.

Caso contrario encontramos en los bancos con menor nivel de activos (Bancamía, WWB y Procredit) que, aunque tienen la aprobación de la Superintendencia Financiera para ser catalogados para ser bancos comerciales, sus características son las de una compañía de financiamiento comercial, puesto a que su fuerte no es la captación de recursos del público en cuentas, sino la financiación a segmentos de mercado, que por su perfil de riesgo no son el fuerte de los bancos grandes y son segmentos que hasta el momento habían sido desatendidos y que hasta hace muy poco los bancos grandes empezaron a ver como un mercado con un gran potencial, claro está con un mayor riesgo y unas características muy distintas a las tradicionales.

Sin embargo, el factor común que se encontró en la investigación es que todos quieren simplificar la forma de realizar transacciones; Bancamía es el ejemplo de que los bancos pequeños ya están entendiendo que además de sus productos, deben ofrecer un servicio al cliente de fácil y rápido acceso, por esto están incursionando en banca móvil; mientras que por el otro lado, los bancos que ocupan los primeros lugares en nivel de activos ya están desarrollando tecnología en temas de movilidad, teniendo en cuenta las aplicaciones para teléfonos inteligentes y hasta posibilidad de realizar transacciones sin necesidad de un teléfono de última tecnología.

Partiendo de la idea de que los bancos buscan otras posibilidades de expansión, siendo la fuente de estos los canales de distribución que usan, entra a jugar un papel muy importante la seguridad, donde cada uno de los bancos debe garantizar que todos sus canales de distribución (oficinas, cajeros electrónicos, corresponsales bancarios, banca móvil, entre otros) son seguros y las transacciones que se realizan están vigiladas y cumplen con todos los requisitos de seguridad.

- El tamaño del banco no es necesariamente proporcional al nivel de innovación y éste no es un factor determinante en el nivel de desarrollo del sector bancario; puesto que cada banco tiene segmentos objetivos diferentes y a su vez la diversificación que manejan les exige productos y procesos diferentes para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes; por consiguiente, deben analizar lo que sus consumidores exigen y partir de ese punto para generar valor frente a su competencia, toda vez, que los productos y servicios financieros son muy similares entre bancos (Administración de flujos de capital y financiación).
- Es viable articular los Sistemas Nacionales de Innovación y las Redes de Innovación. Para lograrlo, es importante analizar 5 factores que son: la

empresa que innova, jugando el papel más importante en el desempeño económico; interacción entre empresas y estructura de conocimiento; los estilos, actividades de innovación y el aprendizaje; interacción entre las empresas y sectores con infraestructura de conocimiento; y el mercado financiero, laboral y la propiedad intelectual. (Perdomo. P.147) La articulación debe ser sistémica y armónica.

El banco debe identificar claramente la necesidad de generar ventajas competitivas mediante la innovación en alguno de las 12 dimensiones; por medio de capital intelectual se deben reconocer las necesidades individuales y generales de la sociedad, con el fin de darle valor agregado a los productos de captaciones y cartera, mejorando constantemente la calidad de sus productos y servicios generando así ventajas competitivas.

- Los tres bancos con mayor nivel de activos a nivel nacional (Bancolombia, Banco de Bogotá y Davivienda) están implementando sus innovaciones no sólo en los casos expuestos en el Manual de Oslo (Innovación en producto, en proceso, en mercadotecnia y en organización) sino que también están ampliando sus horizontes de innovación a cada uno de las 12 dimensiones expuestas en el Radar de Innovación. Muestra de eso son los resultados obtenidos que varían entre 10 (líder de innovación en esa dimensión) y 6 (proceso de desarrollo de la innovación), es decir, que en el peor de los casos, están apenas desarrollando esa dimensión de innovación, más está presente dentro de sus planes futuros.

Caso contrario, fue el que se pudo observar en los bancos con menor nivel de activos, donde sus esfuerzos de innovación están dirigidos principalmente a cubrir los cuatro casos expuestos en el Manual de Oslo (ahora bien, a pesar de tener una calificación baja, es en comparación con la competencia, lo que no quiere decir que no estén innovando), sin

embargo, éstos no son ajenos a las otras ocho dimensiones de innovación presentadas en el radar, prueba de ello es que en algunas están dando sus primeros pasos invirtiendo dinero y esfuerzos para obtener mejores resultados aún cuando su enfoque principal está dirigido a los cuatro casos expuestos en el Manual de Oslo.

- Los bancos líderes en activos y participación del mercado, basan su estrategia en un esquema de “Banca Universal” que pretende llegar a todos los segmentos mediante la identificación de necesidades puntuales y el desarrollo de productos específicos para satisfacerlas; estos bancos, le apuestan a la generación de valor a partir de la oferta de canales en los cuales se puedan realizar transacciones de manera mas ágil, en tiempo real y desde cualquier lugar, tal y como se ve en las diferentes aplicaciones para Smartphone con las que cuentan, red de cajeros en los cuales se pueden realizar distintas transacciones, programas como “ahorro a la mano” y “Daviplata”, Sucursales virtuales robustas, puntos de atención cercanos y móviles, etc, que denotan los esfuerzos que están realizando en el tema de movilidad; y esto no solo lo hacen para brindar más alternativas a los consumidores, sino, descongestionar la red de oficinas con las que cuentan, ya que esto reduce costos y mejora el servicio en las sucursales.
- Los bancos con menores niveles de activos, le apuestan a llegar a segmentos a los cuales los bancos grandes no llegan en cartera, debido a los perfiles de riesgo que estos manejan. Estos bancos ofrecen créditos a los cuales las personas, (que tal vez no cumplan con los requisitos exigidos por bancos grandes) pueden acceder, sin embargo, las tasas ofrecidas en estos créditos son considerablemente más altas por varias razones, entre las que se encuentran, el riesgo que asumen al prestarle dinero a personas sin un historial crediticio y el costo del fondeo que realizan con los otros bancos comerciales, es decir, que los bancos como Bancamía, WWB y

Procredit, financian sus operaciones de cartera mediante créditos adquiridos con otros bancos; caso contrario de los bancos de primer nivel que fondean sus operaciones mediante las captaciones del público.

- La presencia y la cobertura, es un factor fundamental para todos los bancos comerciales, para los “grandes” para ofrecer más y mejores alternativas a sus clientes para realizar distintas transacciones que requieran de un canal físico y tramitar la adquisición de otros productos que hagan parte del portafolio y que satisfagan necesidades puntuales; mientras que para los bancos con menores niveles de activo, la cobertura y presencia representa una oportunidad de captar consumidores potenciales, haciendo una oferta atractiva en cuanto a las facilidades para adquirir financiamiento en microfinanzas.
- Conociendo la estructura de fondeo, intereses pagados y tarifas cobradas de los distintos bancos en estudio, podemos establecer, que la intermediación para los bancos grandes es distinta a la de los bancos con menor nivel de activos; mientras que los bancos más grandes destinan sus recursos captados del público para colocar recursos para la financiación, los bancos de menor nivel de activos, fondean sus operaciones de cartera mediante el préstamo a otros bancos comerciales, lo que los convierte en clientes del segmento institucional de los bancos de primer nivel, y lógicamente, este costo de fondeo se lo transmiten a los consumidores mediante tasas más altas, algo que también responde al perfil de riesgo de sus mercados objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

A., B. I. (2010). *Bancamía S.A. Establecimiento Bancario*.

Accenture. (2011). *Estudio Banking 2012: Crecimiento de ingresos e innovación. Cómo aventajar al resto de los competidores para el año 2015*. Recuperado en el 2013, de <http://www.accenture.com/Microsites/premio-a-la-innovacion/Documents/pdfs/Accenture-Estudio-Banking-2012-crecimiento-de-ingresos-e-innovaci%C3%B3n.pdf>

Afuah, A., & Utterback, J. (1997). Responding to Structural Industry Changes: A Technological Evolution Perspective. *University of Michigan School*.

Ahedo, M. (2012). Repensando los estudios de sistemas de innovación. El sistema catalán de innovación como caso estratégico de innovación. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura* , 49-62.

Asobancaria. (s.f). *¿Para qué sirve el sistema financiero?* Recuperado en Abril del 2013, de <http://www.cuadresubolsillo.com/sistema-financiero/articulo/para-que-sirve-sistema-financiero/46>.

Balra, A. (1975). *Teoría Económica*. Chile. Editorial Andres Bello. Volumen II, Capítulo Noveno.

Banco de Bogotá. (2012). *Banco de Bogotá: Historia*. Recuperado en el 2013, de https://www.bancodebogota.com/pls/portal/docs/PAGE/WEBBOG/CONTENIDO/ADMIN/MINISITES/LANDING_IDU/INDEX.HTML.

Banco de Bogotá. (2012). *Informe de Gestión. Banco de Bogotá. Primer Semestre 2012*.

Banco de las Microfinanzas Bancamía S.A. (s.f.). *Bancamía*. Retrieved 2013 йил Abril from <http://www.bancamia.com.co/>

Banco Procredit Colombia S.A. (2011). *Banco Procredit Colombia S.A: Servicios bancarios; Quiénes somos*. From www.procredit.com.co

Banco WWB. (s.f.). *Banco WWB damos crédito a su trabajo*. Retrieved 2013 йил Abril from <http://www.bancowwb.com/>

Bancolombia. (2013). *Con la apertura del primer corresponsal bancario en Mitú, Bancolombia es el único banco privado con presencia en los 32 departamentos colombianos*. Recuperado en el 2013, de http://saladeprensa.grupobancolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1259763813558&type=FotoG&id=1266351457962&pagename=SalaPrensa/SP_Interna

Bancolombia S.A. (2013). *Bancolombia: Productos*. Recuperado en el 2013, de www.grupobancolombia.com

Bancolombia, G. (s.f.). *Informe: Gestión Empresarial Responsabilidad Corporativa 2012*. Recuperado en el 2013, de <http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/resultadosFinancieros/resultadosAnuales/anuales/2012/InformeGestion2012.pdf>

Blandon, D. (2011). Historia del sistema financiero y su efecto económico en Colombia. *Revista Supuestos Universidad de los Andes* .

Barba, E. (2012). *Gestionando la innovación*. Recuperado el 2013, de <http://www.enricbarba.com/2012/11/los-10-tipos-de-innovacion-el-ejemplo-de-red-bull/>

D., J. E. (2013). *Informe de Sostenibilidad Davivienda 2012*. Bogotá.

David Ricardo. (1846). *Essay on the funding system*. McCulloch ed.

- Davivienda. (2012). *Davivienda*. Recuperado en Abril de 2013, de <https://www.davivienda.com/>
- Delong, T. J., & Vijayaraghavan., V. (2002). Cirque du Soleil. *Harvard Business School* .
- Drucker, P. (2002). *La disciplina de la innovación*.
- Escorsa, P., & Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa: dirección y gestión*. Edicions UPC.
- Fasecolda. (s.f.). *Fasecolda en acción: Inicia ciclo de conferencias sobre seguros de cumplimiento para servidores públicos*. Recuperado en Abril del 2013, de <http://www.fasecolda.com/fasecolda/BancoMedios/Documentos%20PDF/vier nes%2031%20julio.pdf>
- Feeney, R., Folle, C., & Veiga, L. (2005). El valor de la innovación como herramienta estratégica. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM* , 58-75.
- Galindo, M., Ribeiro, D., & Mendez, M. (2012). Innovación y crecimiento económico: Factores que estimulan la innovación. . *Cuadernos de Gestión* , 51-58.
- García, C. L. (2011). La economía de la innovación.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización*. Thompson.
- Lombana, J., & Rozas, S. (2009). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión* , 1-38.

- Lundvall, B. (2007) *National Innovation System: Analytical Focusing Device and Policy Learning Tool*. Sweden
- Mendez, C. (2008). *Metodología: Diseño y desarrollo de proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Editorial Limusa S.A.
- Nagji, B., & Tuff, G. (2012). Managing your innovation portfolio. *Harvard Business Review* , 66-74.
- OCDE. (2010). *Estrategía de innovación de la OCDE: llevarle ventaja al mañana*. Recuperado en Abril de 2012, de <http://www.oecd.org/dataoecd/2/43/45302715.pdf>
- OCDE, & Eurostat. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. España: Grupo Tragsa.
- Perdomo, G. (2009). ¿Por qué, cómo y para qué estudiar los Sistemas Nacionales de Innovación y Estilos de Innovación en Colombia? *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* , 132-161.
- Peregrino de Brito, R., & Ledur, L. (2011). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas* , 70-84.
- Pineda, L. (2009). *Enfoques alrededor de la gestión estratégica de la innovación*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Pineda, L. (2008). *Las tecnologías de información y comunicaciones (TIC'S) como fuente de desarrollo tecnológico*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Portafolio.co. (2013). Banco WWB lanza cuenta de ahorros sin costos de manejo. Colombia.

- Porter, M. (1997) *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (1998). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía editorial continental S.A.
- Pulgarin, S., & Pineda, L. (2011). La innovación estratégica: su caracterización y un posible enfoque desde las ciencias de la complejidad. *Creiterio Libre*, 9 (15) , 173-192.
- Red interactiva de minería. (s.f.). *Concepto innovación tecnológica: Red interactiva de minería*. Recuperado en marzo de 2013, de <http://redmin.cl/?a=11349>
- Restrepo, L. (2004). *Gestión estratégica y competitividad*. Bogotá: Departamento de publicaciones Universidad Externado de Colombia.
- Restrepo, L. (2004). *Interpretando a Porter*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Revista Dinero. (2013). *Colpatria y Scotiabank serán uno solo en Colombia: Revista Dinero*. Recuperado en el 2013, de <http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/colpatria-scotiabank-seran-solo-colombia/171575>
- Revista UNAM México. (2007). *El contexto empresarial: una innovación con fundamento en el uso de las TIC*. Revista UNAM México. Recuperado en Marzo de 2012, de Revista Digital Universitaria: <http://www.revista.unam.mx/vol.8/num3/art20/art20-2.htm>
- Sawhney, M., Wolcott, R., & Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*.
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Schumpeter, J. (1943). *Capitalism, Socialism & Democracy*. London: George Allen & Unwin.

Scotiabank Group. (s.f.). Scotiabank Colombia. From <http://www.scotiabank.com.co/bank/transactions/inicio.jsp>

Scotiabank. (s.f.). *Scotiabank: Información al consumidor financiero; Productos y servicios*. Retrieved 2013 from www.scotiabank.com.co/documento/PRODUCTOSGTB.pdf

SCV, B. I. (2012). Banco WWB S.A. Establecimiento Bancario. Colombia.

Superintendencia Financiera de Colombia. (s.f.). Recuperado en Marzo del 2013, de <http://www.superfinanciera.gov.co>

Valdés, L. (2004). *Innovación: El arte de inventari el futuro*. Bogotá: Editorial Norma.

Valores, V. a. (2012). Obtenido de https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/44d40d72-a8e8-4cef-b8f0f1371124a065/Value+and+Risk_26+Noviembre+2012.pdf?MOD=AJPERES

WWB, B. (s.f.). *Informe de Gestión 2012*. Recuperado en el 2013, de http://www.bancowwb.com/wp-content/uploads/2013/04/Informe-gestion_FEB2013.pdf