

UNIVERSIDAD EAN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROCESOS DE CALIDAD E INNOVACIÓN

CARACTERIZACIÓN Y DESARROLLO DE LOS FACTORES INNOVADORES EN LA  
EMPRESA BANCOLOMBIA

Presentado por:  
NATALIA MARIA ESTRADA MARTÍNEZ

BOGOTÁ  
2012

UNIVERSIDAD EAN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROCESOS DE CALIDAD E INNOVACIÓN

CARACTERIZACIÓN Y DESARROLLO DE LOS FACTORES INNOVADORES EN LA  
EMPRESA BANCOLOMBIA

Presentado por  
NATALIA MARIA ESTRADA MARTÍNEZ

Tesis para optar al título de  
Especialista en Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación

Asesora  
Luz María Jiménez N.

BOGOTÁ  
2012

## **NOTA DE CONFIDENCIALIDAD**

La información que contiene este documento constituye propiedad intelectual, es secreto comercial, y es confidencial y privilegiada y sólo puede ser utilizada por la persona u organización a la cual está dirigido. Cualquier retención, difusión o copia de este documento está prohibida sin previa autorización de la autora o del Grupo Bancolombia.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	11
OBJETIVOS .....	15
OBJETIVO GENERAL.....	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
1. ¿QUÉ ES INNOVACIÓN? .....	16
2. TEORÍAS O MODELOS DE INNOVACIÓN.....	21
3. FACTORES COMUNES EN LAS EMPRESAS INNOVADORAS.....	28
4. TENDENCIAS EN ORGANIZACIONES INNOVADORAS.....	33
5. INNOVACIÓN EN LOS SERVICIOS .....	37
6. INNOVACIÓN EN ENTIDADES FINANCIERAS .....	40
7. ETAPAS DE LA INNOVACIÓN EN ORGANIZACIONES FINANCIERAS .....	49
8. ENCUESTA .....	52
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
REFERENCIAS .....	68
ANEXO .....	75

## LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Factores determinantes para la innovación. ....	34
--	----

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo de Tirón de la Demanda. ....	22
Figura 2. Modelo de Empuje de la Tecnología. ....	23
Figura 3. Modelo por Etapas Departamentales. ....	24
Figura 4. Modelo de Kline de Enlaces en Cadena o Modelo Cadena-Eslabón. ....	24
Figura 5. Ejemplo de Modelo en Red. ....	26

## LISTA DE GRAFICAS

Pág.

Gráfica 1. Productos con los que se encuentra vinculado al banco .....	53
Gráfica 2. Herramientas usadas por el banco para hacer prospectiva .....	54
Gráfica 3. Centros de investigación, centros de desarrollo tecnológico .....	55
Gráfica 4. Conocimientos útiles .....	56
Gráfica 5. Fuentes para nutrir el conocimiento .....	56
Gráfica 6. Construcción de conocimientos .....	57
Gráfica 7. Difusión de conocimiento .....	58
Gráfica 8. Fines de las relaciones .....	58
Gráfica 9. Actividades en la entidad .....	59
Gráfica 10. Desempeño competitivo.....	60
Gráfica 11. Logros en el aprendizaje .....	60
Gráfica 12. Aplicación de conocimientos .....	61

## RESUMEN

Los productos y servicios que vemos hoy como algo natural, han implicado, sin embargo, un esfuerzo considerable al ser concebidos y desarrollados. Decía Sábato: *“no mucha gente se detiene a pensar en la ingeniería que hay detrás de la gota de agua que mana con facilidad de nuestra llave casera”*.

Para las organizaciones el futuro no está escrito y el fenómeno de la globalización genera incertidumbre, por lo cual, el uso de herramientas anticuadas no es el indicado, sino que deben basarse en ellas, aprender de los errores, innovar y anticiparse a la competencia, e introducirse en nuevos mercados mientras su ventaja competitiva siga suscitando interés en sus clientes.

A lo largo de este trabajo paulatinamente se irá realizando una aproximación a los dos componentes centrales de la investigación, la caracterización y el desarrollo de los factores innovadores en la empresa Bancolombia.

En la primera parte de esta investigación se hará una breve introducción al significado de ¿Qué es innovar?. Posteriormente se realizará un corto recorrido por diferentes modelos existentes en la innovación. Esto nos llevará a establecer cuáles son los factores determinantes para la innovación en una empresa y las tendencias que se presentan en la actualidad, permitiendo con esto ver cuáles son dichos factores; posterior a esto se realizará un análisis de las características que presenta la

innovación en las empresas dedicadas a ofrecer servicios, en especial servicios financieros.

Teniendo en cuenta varios ejemplos de entidades financieras consideradas como innovadoras se determinarán las etapas de la innovación que deben estar presentes en las entidades financieras con el fin de garantizar que lleguen en un momento dado a ser consideradas como empresas innovadoras.

Para realizar el respectivo análisis de la empresa seleccionada se llevará a cabo una encuesta, que permitirá identificar aquellas características más relevantes consideradas como innovadoras y aquellas que no lo son. Con las preguntas realizadas en la encuesta se espera tener un conocimiento del entorno de la empresa que permite determinar cuáles son los factores más relevantes en cada organización sobre los procesos que ejecuta y que permiten determinar la generación de ventajas competitivas sobre el resto de organizaciones pertenecientes al sector y que a su vez nos ayudan a determinar aquellos factores innovadores. Entendiendo por factor innovador aquel que nos permite tener y desarrollar un sistema adecuado de innovación, sistemático, metódico, y que permita innovar en cualquier parte de la cadena de valor.

Las organizaciones deben concebir su misión, visión, estrategia empresarial, estructura organizacional y contactos, enfocándose en el mercado global. “Una empresa que quiera participar en esta nueva economía debe definirse a sí misma como innovadora y trazarse el objetivo de crear nuevos productos o servicios siempre” (Revista Dinero, 2003). Esto incluye tomar compromisos de largo plazo, experimentar y aceptar que las tasas de fracaso pueden ser altas.

El nuevo rumbo de los negocios y el compromiso con la integralidad de la oferta que se debe garantizar a los clientes, requiere no sólo la unión de las mejores prácticas, sino también una marca que sea capaz de respaldar lo que se vende. El nuevo enfoque exige mirar más allá, con una oferta más amplia, con una asesoría oportuna, integral y adecuada para cada una de las necesidades de los clientes. Es evidente que el mercado financiero viene evolucionando notablemente en el ámbito mundial, lo cual exige un reto a cada una de las entidades financieras al cual no pueden ser ajenas: ser generadoras del cambio y agentes de innovación para su mercado.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, con una economía sometida a profundos y cada vez más rápidos cambios en estructura, tecnología, surgimiento de teorías administrativas y redimensionamiento de mercados, toda empresa debe estar preparada para afrontar los retos de la globalización con el fin de ser eficiente económicamente y poder satisfacer a sus clientes, proporcionándoles valor agregado, es decir, está obligada a considerar la innovación permanente como la garantía de su supervivencia y el tiempo como la variable estratégica clave.

En la Nueva Economía, los incrementos del PIB, más que nunca, están determinados por la innovación, y el empresario como agente de la innovación, tiene un mayor protagonismo que en otras épocas. Los tiempos en que los costos y la calidad eran la estrategia; se han convertido más en requisitos de los bienes y servicios actuales, en lugar de estos se han enfocado a la diversificación y a la innovación; buscando la evolución al ritmo de los negocios, satisfacción de necesidades y expectativas de los mercados.

### **¿POR QUÉ INNOVAR?**

En la situación económica actual, en donde las empresas se mueven bajo el concepto de la globalización, los cambios en los modelos de negocio se hacen evidentes y necesarios, ya que el flujo se dirige a una economía basada en el

conocimiento y los servicios, más allá de lo que fue la economía anteriormente, es decir, en la era agrícola y luego en la industrial, en donde el enfoque de las organizaciones era diferente al actual. En esta economía el conocimiento y su distribución es la clave, y la innovación pasa a ser un elemento diferenciador, quizás un elemento clave diferenciador, separando a las compañías ganadoras de sus competidores.

Las crisis económicas son las que ponen a prueba a las organizaciones, ya que les permite controlar el precio, el desempeño, el crecimiento y la rentabilidad por medio de sus innovaciones, y enfrentarse a su competencia exitosamente, tal como lo hizo Apple con el iTunes/iPod y sus tiendas durante la última recesión económica (Wilcox).

La innovación es la clave en estos días para darle forma a la cultura corporativa, ayudando a los líderes a concebir estrategias diferentes a las usuales, ya que la innovación no sólo se aplica a los productos, sino que también ocurre en varios aspectos de los negocios. El tipo más común de innovación es en productos y servicios, luego está la innovación en los procesos, la innovación en marketing y la innovación en modelos de negocios. Todos estos tipos de innovaciones permiten ver, por ejemplo, el potencial de una adquisición o una fusión, el mejoramiento de una línea de producción, la inserción en el mercado de un nuevo producto, o la inserción en nuevos mercados de manera más rápida y profunda.

Por todo esto, podemos ver que una organización que construye una cultura de la innovación está en el camino del éxito, mientras que aquella que no lo está yendo rumbo a la obsolescencia.

La innovación puede traer más clientes, trayendo consigo nuevos clientes y generando lealtad con los existentes, y por lo tanto crecimiento económico. Esto es bastante significativo, pero no es lo único que sucede cuando se innova. Teniendo una cultura centrada en la innovación, no sólo mejoran las cifras, sino que al mismo tiempo se pueden descubrir mejores formas de hacer las cosas, más productividad, mejor respuesta y mayor inclusión del personal.

La “gestión de la innovación” es una condición indispensable para que la innovación pueda expandirse en las empresas. Muchas de ellas, especialmente las PYME, tienen dificultades para programar, aplicar y comercializar productos innovadores y diseñar nuevos procedimientos de producción. La innovación no puede funcionar ignorando a las personas. Las empresas de todos los tamaños deberían ser más flexibles para poder responder a los rápidos cambios de la demanda, adaptarse a las nuevas tecnologías y poder innovar constantemente para seguir siendo competitivas.

El impacto de esta incertidumbre en la gestión de estas empresas es importante pues dificulta tanto la previsión y adaptación al entorno como la formalización del comportamiento como mecanismo de coordinación y control interno. Ante esta situación, una organización innovadora debe tener una serie de características que aseguren su adaptación estratégica y su coordinación interna.

Hasta ahora se ha mencionado la importancia de la innovación en los mercados; pero puede preguntarse ¿qué o cuáles son las razones que incentivan la innovación?, ¿de qué forma se promueve la innovación al interior de las organizaciones? o de

manera más precisa ¿qué elementos, variables o factores tienen las empresas innovadoras?

Con el fin de presentar la aplicación de los conceptos de innovación se buscará realizar un análisis en una entidad financiera, acerca de la aplicación de la innovación y de los factores críticos de éxito que tienen las empresas innovadoras.

Algunas de las preguntas orientadoras que serán desarrolladas a través del presente trabajo son:

- ¿Qué factores influyen en las empresas innovadoras?
- ¿Cuál es el diagnóstico de Bancolombia frente a la innovación?
- ¿Cuál es el papel de Bancolombia frente a las empresas innovadoras?
- ¿Qué factores críticos o innovadores tiene Bancolombia?
- ¿Cuál es la posición de Bancolombia frente al sector?
- ¿Cuáles son las capacidades que requiere desarrollar la organización para optimizar los procesos de innovación?

A partir de la solución a las preguntas planteadas se pretende emitir un concepto acerca de la aplicación de la innovación en la entidad bancaria y los principales factores innovadores con que ella cuenta.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar la interiorización e implementación en una entidad bancaria de los factores que influyen en diversas empresas catalogadas como innovadoras.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Determinar las características comunes en las empresas catalogadas como innovadoras.
2. Identificar cuáles son los factores que impiden o favorecen el cumplimiento del desarrollo de la innovación.
3. Realizar un diagnóstico a la entidad bancaria objeto de estudio; en relación con la aplicación de los factores que incentivan la innovación.
4. Realizar encuestas a usuarios de una entidad bancaria y analizar los resultados con el fin de identificar el estado del arte y poder realizar un comparativo entre éstas, identificando cuáles son los estándares que sirven como referente en el medio.

## 1. ¿QUÉ ES INNOVACIÓN?

Thomas Alva Edison pensaba: "No quiero inventar cualquier cosa que no se venda. Su venta es la prueba del éxito" (Gelb & Caldicott, 2007).

Algunos reconocidos autores definen la innovación de la siguiente manera:

"Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado".

***Real Academia Española***

"La innovación por la innovación no sirve para nada. Innovar es crear productos que hagan la vida más fácil".

***Eudald Domènech***

"Innovación es la secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en conjunto. El elemento no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los miembros de la unidad, pero debe implicar algún cambio discernible o reto en el status quo".

***Michael A. West y James L. Farr***

"El conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización".

***Pavón y Goodman***

La innovación es entendida a nivel mundialmente por las organizaciones como necesidad fundamental para su supervivencia. Es común encontrar que se desean empleados innovadores, estrategias innovadoras, productos innovadores, procesos innovadores, tecnología de punta, marcas competitivas; en fin una empresa innovadora. Sin embargo, ¿Qué tanto las empresas orientan sus esfuerzos a la consecución de dicha innovación? ¿Cuáles deben ser esas variables o factores para obtener la innovación?

Como se concluirá más adelante; los factores o patrones de innovación son múltiples y de diversos orígenes tanto internos como externos y propios a cada empresa. Con la siguiente revisión bibliográfica se tendrá un conocimiento de los factores comunes a las empresas catalogadas como innovadoras.

Porter (1990), afirma: *"La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones"*. Cabe anotar que la innovación nace desde la simplicidad y del modo en cada persona vea el concepto que se quiere desarrollar. Innovación, es entonces, el usar una visión creativa para la solución de problemas planteados por un alguien que puede ser una persona, una empresa o demás; que permite generar un nuevo valor para la organización en la cual se desarrolla, puede ser en un nuevo producto, servicio, proceso o forma. La innovación sólo crea competitividad para una organización si está generando valor. La empresa no puede quedarse solamente en desarrollar nuevos productos: también debe ganar nuevos mercados. La innovación es una cultura.

En una de las fuentes de consulta siguiendo la línea de la segunda edición del Manual de Oslo de la OCDE-1997<sup>1</sup> se define como empresas innovadoras aquellas que “comprenden los productos (bienes o servicios) y procesos tecnológicamente nuevos así como las mejoras tecnológicas importantes de los mismos. Una innovación se considera como tal, cuando se ha introducido en el mercado (innovaciones de productos) o se ha utilizado en el proceso de producción de bienes o de prestación de servicios (innovaciones de proceso). En ellas intervienen toda clase de actividades científicas, tecnológicas, de organización, financieras y comerciales.”

“A partir de esta definición se pueden distinguir dos tipos de innovaciones: innovaciones de productos e innovaciones de proceso” (INE, 2007). Estas definiciones son muy amplias, ya que recogen no sólo las empresas que generan tecnologías sino, que además, incluye aquellas que la adquieren o comercializan. La principal limitación de esta definición es que considera empresas innovadoras a meros receptores de tecnologías ajenas, y no aquellas firmas que generan o adaptan las tecnologías o los conocimientos que las sirven de base para nuevamente innovar.

En contraste para algunos autores españoles se refiere a empresas innovadoras a aquellas “firmas que de forma regular efectúan un cierto esfuerzo para la generación de los recursos tecnológicos que utilizan, lo que se concreta en la realización de diversos tipos de actividades -como las de I+D, diseño, ingeniería de producción, o acumulación de experiencia productiva- de las que se derivan los conocimientos técnicos, formalizados o tácitos sobre los que se asientan una parte significativa de la

---

<sup>1</sup> En la Tercera edición publicada en julio de 2005 el Manual se adentra en el área de innovación no tecnológica a través de la revisión y ampliación de la definición de la innovación, para incluir dos nuevos tipos: innovaciones de marketing y organizacionales.

introducción por ellas de nuevos productos o procesos productivos” (Buesa M. & Molero J., 1993). Es decir, un proceso acumulativo en que el objetivo es la generación de nuevos conocimientos que conduzcan a la obtención de novedades.

Obviamente, la definición anterior es más restrictiva que la dada por la Encuesta de Innovación Tecnológica del INE<sup>2</sup>, ya que no considera como empresas innovadoras las que únicamente comercializan procesos o productos nuevos, sino que, exige que las firmas generen novedades y/o realicen actividades encaminadas a la obtención de resultados novedosos.

Entonces, hablar de innovación implica desarrollar con éxito nuevas y mejores ideas, entendiendo por ideas: productos, servicios, sistemas de aplicación, procesos de producción, modelos y procesos de negocio, formas de llegar al mercado, estructuras organizacionales, etc. que el mercado adopta, de no ser así serían simplemente invenciones interesantes, pero que no impactan el mercado, ni le mejoran la vida a nadie.

La innovación va más allá de la generación de ideas, incluye su aceptación por parte de los clientes; se menciona en ocasiones que ser creativo no es lo importante, lo es ser innovador. La innovación implica invención y comercialización (Afuah, 1999). En la literatura, aparece como consideración general, la innovación como un proceso de conversión de una oportunidad en nuevas ideas y el efecto resultante de poner dichas

---

<sup>2</sup> La encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas es un estudio integrado en los planes de estadística de la Unión Europea que tiene por objetivo ofrecer información sobre el denominado proceso de innovación tecnológica, elaborando indicadores que permitan conocer los distintos aspectos de este proceso (impacto económico, actividades innovadoras, coste, etc.). Se trata de un estudio que se ha dirigido a una muestra de más de 40.900 empresas, de 10 o más asalariados del sector industrial, de la construcción y de servicios, incluyendo como novedad en el año 2006 el estudio de la rama de la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.

ideas en práctica. Se refiere a una nueva idea hecha realidad. Las actividades innovadoras incluyen todos aquellos procesos a través de los cuales las firmas o empresas dominan y utilizan en la práctica productos y procesos que son nuevos para ellas, aún cuando no sean nuevos a nivel mundial o nacional (Nelson y Rosenberg, 1993).

El proceso de innovación es un proceso cíclico e integral, en el que la organización aprende y adquiere conocimiento de su propia experiencia con el resto de procesos en los cuales participa, tales como, diseño, producción y comercialización, así como de sus relaciones con el medio, tales como proveedores, consumidores, entes reguladores, etc. Estas relaciones conforman un proceso complejo, con características diferentes para distintas industrias y tecnologías, que depende principalmente del entorno de la empresa.

## 2. TEORÍAS O MODELOS DE INNOVACIÓN

La innovación puede llegar a percibirse como un concepto muy abstracto a simple vista, sin embargo, varias personas se han dedicado a hacer un análisis del concepto de innovación y de sus elementos, dando pautas para la creación de diferentes modelos.

Una de estas personas es el austriaco Joseph Schumpeter (1883-1950), cuyas ideas sobre la innovación fueron tan acertadas que se le considera como el pionero de la innovación.

A continuación se encuentran algunos de modelos de innovación (Para más modelos ver el documento: “Evolución de los Modelos sobre el Proceso de Innovación” en [http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=2499438](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2499438)):

**1. Taxonomía de la Innovación Global en Red:** Desarrollado por Satish Nambisan y Mohanbir Sawhney, en 2008. Los autores desarrollan la teoría en el libro, que se constituye en una guía que muestra como la innovación debe dejar de estar centrada en la empresa, sino que debe estar centrada en la red, integrando los diversos agentes internos y externos con los que se relaciona la empresa de uno u otro modo. Este enfoque permite a las organizaciones ir más allá de sus fronteras para identificar nuevas fuentes de innovación. En "El Cerebro Global", se describen 4 principios de la

innovación global en red: Metas compartidas, Visión compartida del mundo, Creación de conocimiento social y Arquitectura de la participación.

En el libro, "los modelos se estructuran desde dos dimensiones complementarias: el tipo de espacio de innovación (definido-fijo, emergente-dinámico) y el liderazgo que se utiliza en este espacio (centralizado-controlado, difuso-catalizador). De la variación de estas dos dimensiones resultan 4 modelos de innovación: el modelo de orquesta, el de bazar creativo, de improvisación y el MOD, el cual, impulsa la creación de una comunidad de usuarios que modifica productos existentes para crear nuevos usos, productos derivados o nuevos mercados; Se basa completamente en la comunidad y el liderazgo de la empresa es el catalizador de innovación." (Howell, 2011)

## 2. Modelos lineales - Impulso de la Tecnología y Tirón de la Demanda:

Desarrollados por Rothwell en 1992. Como se muestra en la Figura 1, el modelo de Tirón de la demanda es un modelo lineal en donde las necesidades del mercado (clientes) son las principales fuentes generadoras de ideas que desencadenaran el proceso de la innovación. Tiene un carácter secuencial y ordenado, el cual genera una ausencia de retroalimentaciones que permitan mejorar el proceso.



Figura 1. Modelo de Tirón de la Demanda.

Fuente: Rothwell (1992b, p.57) de Gestión de la innovación en la empresa vasca. Juan Ignacio Igartua López

Como se muestra en la Figura 2 este es igualmente secuencial y ordenado; carente de retroalimentaciones y cuya fuente de la información va desde el descubrimiento científico hasta la investigación aplicada. A diferencia de los modelos anteriores, estos tienen un carácter secuencial excesivamente ordenado que permite contemplar la interacción entre la capacidad tecnológica y las necesidades de la demanda.

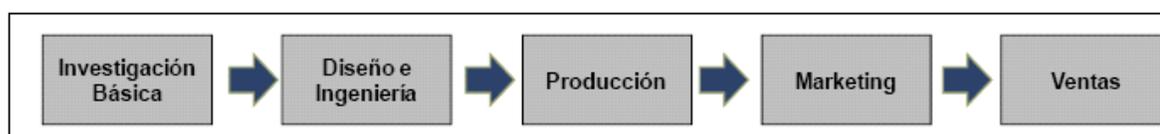


Figura 2. Modelo de Empuje de la Tecnología.

Fuente: Rothwell (1992b, p.57) Gestión de la innovación en la empresa vasca. Juan Ignacio Igartua López

**3. Modelos por Etapas:** "Desarrollados por Saran en 1984 y Forrest en 1991. Incluyen elementos del empuje de la tecnología y del tirón de la demanda y es eso mismo lo que hace que se diferencien de los modelos lineales mencionados anteriormente; este modelo considera la innovación, como una serie de etapas consecutivas detallando y haciendo énfasis en cada una de las actividades que se desarrollan en cada una de las etapas; esta constituido por dos etapas: la generación de la idea y la comercialización del nuevo producto" (Igartua López, 2011, p. 57). Al igual que los modelos anteriores consideran la innovación como actividad lineal.



Figura 3. Modelo por Etapas Departamentales.

Fuente: Saren, (1984, p.58) Gestión de la innovación en la empresa vasca. Juan Ignacio Igartua López

**4. Modelos Interactivos o Mixtos:** "Denominados por Rothwell, modelos de Tercera Generación, destacando entre ellos el modelo enlaces en cadena o modelo cadena-eslabón ("chain-link model") propuesto por Kline y Rosenberg en 1986 a diferencia de los anteriores modelos tiene diferentes cursores que ayudan a generar la innovación, este modelo incorpora la interacción entre la capacidad tecnológica y las necesidades de la demanda. Este modelo ya posee demasiados procesos de retroalimentación" (Igartua López, 2011, p.58).

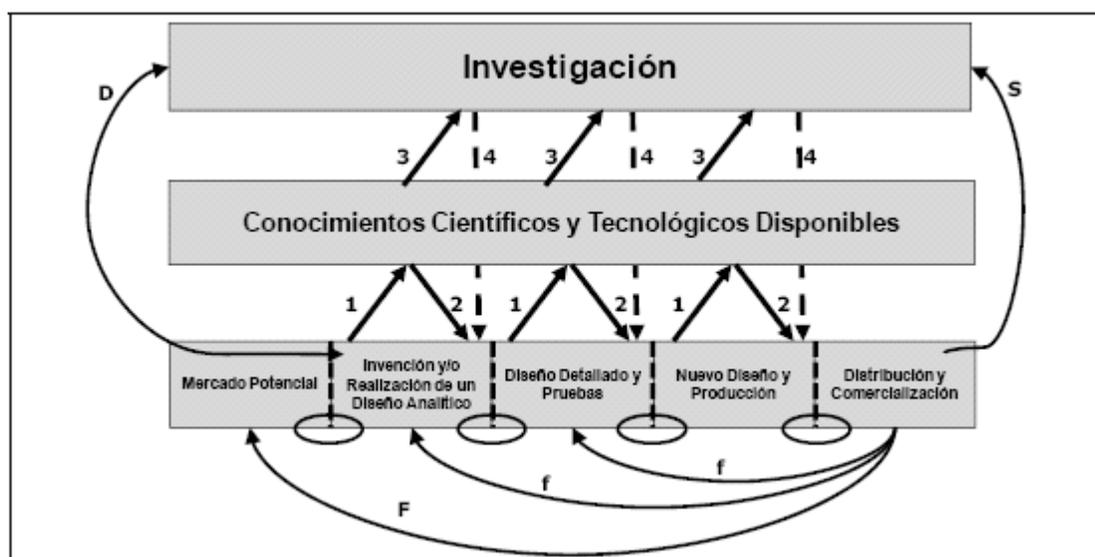


Figura 4. Modelo de Kline de Enlaces en Cadena o Modelo Cadena-Eslabón.

Fuente: Kline y Rosenberg (1986, p. 58) Gestión de la innovación en la empresa vasca. Juan Ignacio Igartua López

**5. Modelos Integrados:** "Rothwell se refiere a esta nueva concepción del proceso de innovación como Modelos de Cuarta Generación. Bajo este esquema, las fases del proceso de innovación tecnológica comienzan a ser consideradas y gestionadas a través de procesos concurrentes o simultáneos (Hidalgo Nuchera et al., 2002). Por lo tanto, estos modelos intentan capturar el alto grado de integración funcional que tiene lugar dentro de las empresas, así como su integración con actividades de otras empresas, incluyendo a proveedores, clientes, y en algunos casos, universidades y agencias gubernamentales (Hobday, 2005). El llamado Modelo Schmidt-Tiedemann (Schmidt-Tiedemann, 1982) es para ciertos autores, uno de los modelos integrados más prácticos elaborados hasta la fecha (Forrest, 1991)" (Igartua López, 2011, p.58).

**6. Modelos en Red:** "Son los modelos que reflejan los procesos de innovación como procesos que integran sistemas y establecen redes y son conocidos como modelos de Quinta Generación. Esta generación, subraya el aprendizaje que tiene lugar dentro y entre las empresas, y sugiere que la innovación es generalmente, y fundamentalmente, u proceso distribuido en red (Hobday, 2005)" (Igartua López, 2011, p. 58).



Figura 5. Ejemplo de Modelo en Red.

Fuente: Hobday (2005, p. 59) *Gestión de la innovación en la empresa vasca*. Juan Ignacio Igartua López

Adicionalmente, se puede observar que a pesar de la existencia de estos modelos, los patrones de innovación que se observan en las empresas, expresan la existencia de distintas formas de gestionar la innovación en las mismas, en lo referente a sus recursos, tecnologías, conocimiento, orientación y objetivos de la innovación, actividades y resultados.

Para el presente informe de investigación, la innovación abarca desde la adaptación de tecnologías, pensar de manera diferente, creación de nuevos servicios, ejecución de nuevos procesos y la obtención de éxito comercial; de esta manera la experiencia adquirida incentiva la continuación de nuevas innovaciones. Para obtener un panorama que incluya esta definición de innovación y que permita realizar el análisis

respectivo a la empresa en estudio, se realizó una encuesta a diferentes personas con la cual, se pretendía caracterizar e identificar los factores determinantes para la innovación en Bancolombia según la percepción de los encuestados.

En otras palabras se puede definir qué es la innovación; pero cómo detectar o listar aquellas variables o factores inciden en ella es la discusión a seguir a lo largo de este texto. A continuación se realizará una revisión teórica de los patrones que se consideran en las organizaciones innovadoras, que nos lleven a confirmar que la innovación va más allá de la generación de ideas, e incluye la aceptación de estas por parte de los clientes.

### 3. FACTORES COMUNES EN LAS EMPRESAS INNOVADORAS

La metodología a seguir para el trabajo está enfocada a realizar un seguimiento de las características obtenidas del análisis de factores del estudio del informe investigativo de Fonfria (Fonfria Mesa, 2006, p 89) y su aplicación para la organización Bancolombia.

“Este informe analiza las relaciones existentes entre la innovación tecnológica y la internacionalización, para un conjunto de empresas innovadoras españolas. Tiene dos enfoques que se han utilizado. El primero busca la existencia de patrones de innovación en las empresas, relacionando éstos con su manifestación hacia la internacionalización. El segundo profundiza en esta relación analizando la existencia de causalidad desde las variables expresivas de la innovación tecnológica y su organización en el seno de las firmas, hacia las diferentes formas de expansión internacional. Los resultados muestran la existencia de relaciones complejas entre los dos aspectos, sin que se puedan simplificar de manera sencilla.” (Fonfria Mesa, 2006) A continuación se resumen dichos factores:

1. Los componentes de las bases del conocimiento de las empresas. Actividades de I+D (investigación básica, aplicada y de desarrollo tecnológico), de diseño industrial, de ingeniería de producción y el resultado de las experiencias.

2. Orientación y objetivos de las actividades innovadoras hacia los procesos de producción o hacia los productos o servicios. Es decir, cuál o cuáles son los fines últimos de los procesos de innovación, la obtención de nuevos productos y/o de nuevos procesos.

3. El esfuerzo innovador realizado por las empresas. Establece la importancia del esfuerzo tanto en I+D como en otras actividades innovadoras, y el grado de implicación de los recursos humanos en las actividades innovadoras.

4. Las formas de colaboración que siguen las empresas en la generación de las innovaciones tecnológicas. Hace referencia a la participación con conocimientos multidisciplinares de actores externos a las empresas.

5. Las formas, de apropiación y protección de los resultados de las actividades innovadoras de las empresas.

6. Origen de las innovaciones tanto de proceso como de producto, distinguiendo si la adquisición de éstas se realiza internamente o bien se adquiere de otras empresas.

A continuación se mencionan algunos de los diversos factores comunes que poseen las empresas consideradas como innovadoras:

- Como consigna común en aquellas empresas consideradas como innovadoras está el ir más allá de los estándares del mercado y diferenciarse por el conocimiento incorporado a los productos o servicios.

- La innovación sólo crea competitividad si genera valor. Como se mencionó anteriormente, una empresa no puede quedarse en desarrollar nuevos productos, sino que debe ganar nuevos mercados. Si el producto o servicio no tiene potencial de mercado, o el proceso no mejora la eficiencia de la empresa, no es innovación. La innovación se considera como un proceso continuo. Se debe estar siempre a la vanguardia y pensando en el siguiente paso.

- Los nuevos productos o servicios, surgen de la observación del mercado y sus necesidades. Siempre hay riesgos al innovar, pero el conocer las necesidades del mercado los minimiza. La meta debe ser siempre la satisfacción del cliente.

- Las organizaciones innovadoras propician el desarrollo de la cultura de innovación y todo el tiempo buscan experimentar mejores formas de hacer las cosas. Dentro de ellas se debe tener en cuenta la gestión que se realiza del día a día.

- Dentro de las organizaciones innovadoras hay estructuras abiertas en las que se alienta la participación del personal a todo nivel.

Como dato curioso se tiene que la mayoría de estas empresas además de ser consideradas como innovadoras, suelen ser los mejores sitios para trabajar. Microsoft o Google son, por ejemplo, dos de las mejores empresas para trabajar en España, y a su vez, son mundialmente reconocidas por su trayectoria innovadora.

En entrevista exclusiva con Dinero (Revista Dinero), Richard Foster, socio sénior de McKinsey, habla de tres grandes fuentes de generación de ideas: empleados,

clientes y proveedores. De las tres, según Foster, la fuente que mayor impacto logra para la organización son los empleados.

“Al generar ideas, no importa el tamaño de la empresa, lo primordial es desarrollar en los empleados una motivación que pueda generar una capacidad innovadora sin precedentes, gracias al empoderamiento y a los incentivos que se le den al recurso humano. Bajo convenios con universidades, la empresa puede financiar en parte las maestrías y doctorados para sus empleados y además permitirles desarrollar sus innovaciones como parte de los requisitos académicos...

...Los proveedores también pueden convertirse en una fuente de innovación para las empresas. En economías cada vez más conectadas y donde cada país se concentra en desarrollar ventajas competitivas, el trabajo en cadenas productivas se vuelve esencial a la hora de innovar pues las ganancias en productividad y competitividad son extraordinarias...

...Otra forma en que las empresas innovadoras generan ideas es verificando lo que se hace en otros países, para mejorarlo y adaptarlo a su realidad...

...Muchas empresas también buscan ideas en fuentes diferentes a su propio negocio como en universidades. Recurrir a las universidades puede ser una forma efectiva de unir la ocasional y desenfrenada creatividad del estudiante con el criterio y experiencia del empresario innovador...

...Las empresas innovadoras están conscientes de que ser competitivas no es suficiente. Hay que aprovechar ese potencial para crecer y conquistar nuevos mercados. Esto significa en muchas ocasiones aliarse para competir, lo cual también ha generado grandes beneficios para aquellas empresas que no tienen la infraestructura necesaria

para sus proyectos de innovación. Los centros de desarrollo tecnológico y las universidades del país han sido claves en este proceso. Aliarse con instituciones internacionales también ha sido vital en todo este proceso...” (Revista Dinero)

Por todo lo anterior podemos definir que la innovación es un concepto subjetivo que debe vislumbrarse desde el punto de vista de cada empresa y desde su perspectiva de negocio, mirando siempre nuevos horizontes y enfocándose en el consumidor final, quien, al fin decide si una empresa es innovadora o no lo es. La innovación redundante en la compra final y más aun en la recompra. Cuando un cliente vuelve sus ojos hacia la misma empresa varias veces, puede asumirse que dicha empresa fue lo suficientemente innovadora para tener ese cliente dentro de sus estadísticas de compra regulares.

Hace un tiempo la innovación estaba ligada a productos nuevos, ahora el concepto es bastante amplio y está ligado a cualidades internas ligadas al producto como que sea nuevo, útil, a un precio razonable y rentable para la empresa que lo produce, al servicio que satisface las expectativas y cualidades externas, así como la vinculación del recurso humano al proceso productivo, la optimización de recursos y la humanización de las empresas. Con esto, se puede afirmar que no es fácil mantener el proceso de innovación, sabiendo que consiste en el equilibrio de diversos aspectos de peso, pero que, sin embargo, dicho equilibrio trae consigo resultados que valen la pena para cualquier organización que desee sobrevivir dentro del altamente competitivo mundo de los negocios en plena era de la globalización.

#### 4. TENDENCIAS EN ORGANIZACIONES INNOVADORAS

El tipo de empresas catalogadas como innovadoras poseen varias características que les son comunes y que las llevan a pertenecer a esta categoría, por lo general, este tipo de empresas tienen un gran dinamismo, confianza y disposición de tiempo para desarrollar y apoyar nuevas ideas, nuevas formas de realizar los procesos, o capacidad de asumir el riesgo al ofrecer nuevos productos o servicios.

Además, poseen un gran manejo de las tecnologías de información y de la comunicación, lo que les da un conocimiento ordenado, les permite procesar una gran cantidad de entradas y salidas y el saber cuáles de estas son de importancia para su proceso.

Es de suma importancia, tener en cuenta que todas las áreas de la organización son parte de la innovación, ya que cada una de ellas participa en un proceso que lleva a la generación de productos o de servicios ofrecidos. Siendo una de las más significativas, el área de gestión humana, ya que el tener personal calificado y que se adapte fácilmente a los cambios del entorno, puede ayudar a determinar que se desarrollen productos o servicios cada día más innovadores.

Una de las estrategias que más utilizan estas empresas catalogadas como innovadoras es “la cooperación (empresarial, clientes, proveedores, reguladores, universidades), la cual, supone compartir recursos y conocimientos, así como un reparto del riesgo de la innovación entre todas las empresas implicadas. La empresa

que actúa en solitario debe asumir todos los costos y riesgos de la innovación, no se beneficia de eventuales economías de escala, ni del flujo de ideas que surge de la interacción de varios agentes innovadores.” (Mirando González, 2011)

Dentro del siguiente cuadro, se mostrará un resumen de estos factores que son considerados como determinantes para poder catalogar una empresa como innovadora:

<b>FACTORES DETERMINANTES PARA LA INNOVACIÓN</b>	
<b>INTERNOS</b>	<b>EXTERNOS</b>
Compromiso de la dirección	Cooperación tecnológica con clientes
Comunicación interna rápida y efectiva	Cooperación tecnológica con proveedores
Capacitación del personal de la empresa	Cooperación tecnológica con Universidades
Vigilancia tecnológica y comercial	Cooperación tecnológica con la competencia
Métodos de control y planificación	Acceso a fuentes de financiación externa
Regularidad en el esfuerzo innovador	Ayudas públicas a la innovación
Rapidez en la introducción de innovaciones	Acceso a redes científico-técnicas

Tabla 1. Factores determinantes para la innovación.

Fuente: Elaboración propia.

A nivel mundial existen compañías que se han caracterizado por sus altos niveles de innovación, tales como Quala, Apple, IDEO, Toyota y Amazon, entre otras muchas.

De todas ellas se pueden generalizar algunos puntos que pueden servir como guía a la hora de pensar en estrategias para la innovación:

- Incluir al personal. Las ideas salen de las personas que están día a día involucradas con el desarrollo de las actividades de la organización, ellos son quienes saben cómo hacer las cosas, y posiblemente saben cómo hacerlas mucho mejor. Además, el equipo de trabajo se hace esencial a la hora de implementar las ideas, por lo cual, deben estar comprometidos con la organización.

- Apoyo por parte de la gerencia. Toda idea debe ser respaldada si está bien planteada y justificada. Si la gerencia da la espalda a las ideas innovadoras, entonces estarán dándole la espalda a más ideas y al futuro de la organización.

- Cultura organizacional. Es esencial que la innovación esté inmersa naturalmente dentro de la cultura organizacional, que sea parte de la filosofía de cada individuo y cada área de la organización.

Por otro lado, “es de tener en cuenta que así como existen factores que ayudan a llevar a una empresa a ser catalogada como innovadora existen otros factores que impiden el desarrollo de todo síntoma de innovación que se viva en la empresa, dentro de ellos podemos destacar:

- La falta de creación de canales adecuados para que una gran idea fluya y se implemente.

- La falta de personas que tomen decisiones en el momento justo y que sean capaces de asumir el riesgo.
- Fallas en la identificación de procesos ineficientes, identificación de puntos críticos y por consiguiente de sus acciones de mejora.
- Falta de definiciones claras de las estrategias y planes de la empresa.
- Delimitaciones de la burocracia e inexistencia de los medios adecuados de comunicación.
- Exceso en la definición de los controles en los procesos, ya que con esto se puede llevar a inmovilizar la organización.
- Olvidarse de que el conocimiento se encuentra en toda la organización (empleados, clientes, proveedores, usuarios)” (Valle, 2011)

## 5. INNOVACIÓN EN LOS SERVICIOS

La economía mundial ya no gira en torno a lo industrial, sino que se está moviendo alrededor del servicio, en donde las relaciones con el cliente cobran más importancia que el producto.

Pero, ¿qué es servicio? Los servicios son "productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título. Hoy, sin embargo, la mayoría de los productos son en parte tangibles y en parte intangibles, y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios (todos son productos). Estas formas comunes, híbridas, pueden o no tener las cualidades dadas para los servicios totalmente intangibles". (Definición dada por la American Marketing Association (A.M.A.))

En esencia lo que el cliente percibe de una organización, no es más que el resultado y reflejo de lo que ocurre en el interior de la misma, y en donde la calidad de

cada contacto que se tenga con las personas de una organización se vuelve muy importante para definir la calidad de su servicio.

Por otro lado, las actividades que se realizan para tener innovaciones en las empresas de servicios difieren de las actividades que realizan al innovar en productos. Al innovar en servicios, se busca dar énfasis en la experiencia del cliente, es decir, saber qué sucede con él desde que se da el primer contacto con este, hasta que llega a la postventa, prestando atención a todos los aspectos de su experiencia con la organización.

“Sundbo y Gallouj (1998) distinguen cuatro tipos de innovaciones en servicios, teniendo en cuenta la importancia de las innovaciones organizativas:

**1. Innovaciones de Producto:** Implican la presentación de servicios nuevos o mejorados a los clientes. Por ejemplo, los bancos ofrecen nuevas formas de cuentas bancarias en los últimos años; las empresas de software introducen nuevos productos y mejoras de forma regular.

**2. Innovaciones de Proceso:** Son novedades o mejoras de los procesos de producción y provisión del servicio. Estas innovaciones se pueden dividir en dos categorías: innovaciones en los procesos de producción o innovaciones en los procesos de distribución y entrega (provisión).

**3. Innovaciones de Organización:** Son nuevas formas de organización o gestión de las empresas.

**4. Innovaciones de Mercado:** Son nuevos comportamientos en el mercado, como por ejemplo, encontrar un nuevo segmento de mercado, introducirse en otra industria y su mercado.” (Vélez Ospina, 2011)

## 6. INNOVACIÓN EN ENTIDADES FINANCIERAS

“Hace falta una transformación cultural que convierta a los bancos en organizaciones altamente innovadoras; absolutamente centradas en los clientes; muy flexibles para responder a los cambios del entorno; capaces de atraer y retener el talento; y también muy receptivas a las inquietudes de las sociedades en las que trabajan”.

*Francisco González, Presidente del BBVA*

“Innovar no es tanto descubrir ni definir algo nuevo, sino una actitud”.

*Enrique Goñi, Director General de Caja Navarra.*

La innovación en entidades financieras puede presentar diferentes tipos, según el área responsable:

Innovación en productos financieros

- Innovación en otros tipos de servicios financieros
- Innovación en servicios no financieros
- Innovación en procesos internos
- Innovación en canales

La innovación en el sector bancario ha sufrido un gran cambio en los últimos 25 años, debido en su gran parte por los cambios y avances en las tecnologías de información y comunicación, lo que ha estimulado innovaciones en los productos, servicios y procesos. Dentro de estas innovaciones tecnológicas la más importante es Internet, que permitió la creación del comercio electrónico y ahora la nueva tendencia es el comercio móvil o m-commerce que le permitirá a las entidades financieras crear nuevas estrategias para tener un contacto con sus clientes sin la necesidad de tener una oficina tradicional, ofreciendo servicios de una manera más efectiva y con contenidos más relevantes.

La innovación en los canales de contacto con los clientes ha ocupado gran parte de la atención de estas entidades, y ha sido probablemente la innovación más importante del mundo financiero en las últimas décadas. Tal es el caso de la banca electrónica, la banca telefónica y la banca virtual que ofrecieron una nueva forma de acercarse a los clientes y permitieron ofrecer un portafolio de productos financieros con nuevas posibilidades de servicio que no tenían cabida en el modelo anterior el cual, sólo contaba con las sucursales bancarias físicas.

Es de tener en cuenta, que los productos financieros constituyen el servicio más común en las entidades financieras y son básicamente productos de captación de pasivos, como productos de ahorro e inversión remunerados con los que la entidad obtiene fondos (cuentas de ahorro, CDT, etc.) y, productos de aplicación del activo, que son aquellos a los que la entidades destina los fondos obtenidos (créditos).

En los últimos años el sector financiero ha realizado un gran esfuerzo por realizar innovaciones tanto en el campo tecnológico como en el no tecnológico. Se ha dedicado al desarrollo de nuevos servicios orientados a la captación de capital a través de nuevos productos relacionados tanto con el pasivo como en el activo.

El sector financiero español es considerado como uno de los sectores más innovadores en España, y en la Unión Europea, y a su vez es uno de los que más invierte en tecnologías de la información y las comunicaciones, asimismo, se caracterizan por innovar más en procesos que en productos. “Generalmente, el sector industrial es más innovador que el sector servicios, pero curiosamente es en España en donde el 50% de las empresas dedicadas al sector financiero son consideradas como innovadoras” (Ruiz, 2011); teniendo en cuenta que sólo un 37% de las empresas del sector industrial son consideradas como innovadoras. Según la encuesta “Innovation in Europe: Overview of the Third Community Innovation Survey Results” de la comisión Europea de 2006.

A continuación se resumen las estrategias utilizadas o principales innovaciones en productos o servicios de algunos bancos líderes (Sección desarrollada con base al documento La Innovación en Servicios Financieros, en [www.tendencias21.net/attachment/45248/](http://www.tendencias21.net/attachment/45248/)):

### **Bankinter**

Bankinter tiene como objetivo ser el líder, el primero en incorporar nuevas tecnologías.

Desarrolló en colaboración con Vodafone de un bróker para dispositivos móviles que permitirá a los usuarios consultar la cartera de valores y operar en el mercado continuo con más de 20 bolsas internacionales en tiempo real.

Tiene un programa de generación de ideas; estructurado en diferentes áreas según el carácter de las ideas que se busquen. La innovación como *leit motiv* del banco, forma parte del ADN de la organización.

Utiliza herramientas y metodologías más o menos novedosas, cuyo aprovechamiento se ve potenciado por la cultura innovadora que posee.

Cuenta con la Fundación Bankinter de la Innovación, para potenciar la imagen de innovación del banco y facilitar la colaboración con fuentes de conocimiento y expertos de prestigio internacional.

## **BBVA**

Tiene el programa INNOVA, que es abierto a los empleados y a los clientes; esta organización está empeñada en la tarea de convertir a sus más de 80.000 empleados en una potente máquina de innovar, a partir de una batería de iniciativas, en algunos casos innovadores en sí mismas, bajo el marco de un modelo propio en construcción.

Tiene el Innovation Center del BBVA, para potenciar y acelerar la incorporación de nuevas tecnologías en las áreas operativas del banco. Tiene como objetivo involucrar a las unidades de negocio y optimizar el aprovechamiento de las nuevas tecnologías.

## **La Caixa**

Tiene el programa INNOVA, en donde se reciben dos propuestas cada dos semanas, y se desarrolla en las siguientes fases son: Exploración, en donde se amplía la propuesta; Crítica, en donde se cuestiona la propuesta; y Construcción, en donde se buscan respuestas a las críticas; finalmente se construye el proyecto.

La Caixa colabora con universidades con el fin de promover la cultura innovadora dentro de la organización y en su entorno, para incorporar herramientas novedosas y para entender la evolución de las nuevas tecnologías.

## **UMPQUA Bank**

La propuesta de este banco por la innovación es una transformación de su idea de servicio hacia un concepto mucho más diferenciado y cercano a las necesidades financieras o no de sus clientes. UMPQUA les permite a sus clientes ver la televisión o asistir a clases de yoga, mientras que esperan para realizar sus transacciones, con esto UMPQUA ha logrado cifras significativas en captación de nuevas cuentas.

Este nuevo estilo de servicio ha tenido varios seguidores; en Seattle, el Washington Mutual ha sido pionero en incluir además de una cafetería una zona de recreo infantil en las sucursales, que les permite a los clientes realizar sus operaciones financieras mientras los niños se entretienen y juegan.

En Virginia, el Riggs Bank ha sustituido el mármol por mobiliario europeo y pantallas planas de televisión que ofrecen una visión más innovadora en sus oficinas.

## **Bank of America**

Está creando una cultura de innovación, que orienta los procesos de innovación en un 90% hacia las competencias básicas del negocio tradicional. Caracterizada por la participación de los clientes en el proceso, desarrollando actividades periódicas para lograr el entendimiento de cómo operan los consumidores y los resultados son los clasificados de acuerdo a las experiencias de vida y roles de los clientes, y a través de unas preguntas cruzadas con estos resultados surgen nuevos productos o servicios. Estas técnicas son lideradas por psicólogos, sociólogos y gestores comerciales del banco.

El Bank of America utiliza también alternativa de asociarse con otras entidades, con Wells Fargo opera una plataforma tecnológica ACH, que es operada por los dos bancos, permitiéndoles ganar economías de escala y posicionar mejor a los bancos para desarrollar nuevos productos con una inversión compartida. Igualmente la sociedad con Microsoft, permite a los clientes apoyar sus cálculos de posicionamiento de efectivo y futuros en una herramienta diseñada por el banco que acepta alimentación de información desde todas las cuentas del cliente y automatiza el proceso.

Por otro lado, la alianza entre el Royal Bank de Escocia y Bling Nation (Compañía que ofrece sistemas de pago móviles) le están permitiendo a los clientes del banco pagar compras en los puntos de venta con sus teléfonos móviles. El sistema de operación consiste en que el cliente paga con su número telefónico, el cual es introducido en la registradora, a su vez que es transferido al banco para su validación y débito. El beneficio es que es más seguro que el efectivo, cheques o tarjetas porque no

hay información personal identificable con chip. Este sistema de pago fue aplicado recientemente en nuestro país por el banco Davivienda, en donde se creó un sistema de pagos a través del teléfono celular con el servicio de Comcel, el cual, puede ser utilizado incluso por quienes no son clientes de la entidad financiera. El servicio se puede utilizar para pagar servicios públicos, carreras de taxis, y compras en tiendas de barrio. Para acceder al sistema sólo se debe tener un teléfono celular de cualquier referencia y cedula de ciudadanía.

Otro nuevo estilo innovador es el de Dinero Express que ofrece el servicio de giros o remesas de dinero, adicional a esto ofrece: Créditos personales, seguros, tarjetas, hipotecas, bolsa de trabajo, asesoramiento jurídico y documental, viajes, vivienda (alquiler o compra).

### **Bancolombia**

Por su parte Bancolombia, ha presentado varios servicios/productos innovadores a sus clientes y proveedores, que han ayudado a acercar y facilitar el acceso a los servicios financieros a más colombianos en las regiones apartadas, dentro de ellos podemos destacar el asesor móvil creado como una oportunidad de negocio desde el año 2003, que ha permitido la bancarización de algunas poblaciones en las cuales las posibilidades de acceso son difíciles y en las cuales todavía no existe la presencia física del Banco.

Otro producto innovador que se tiene es el CNB (Corresponsal no Bancario), el cual es un canal de distribución, que permite a los clientes y usuarios realizar

transacciones y solicitar información de productos y servicios a través de establecimientos de comercio abiertos al público que han sido contratados por el Banco para tal fin. Dentro de los beneficios que se obtienen al utilizar este canal se encuentran: Contar con la presencia de Bancolombia en diferentes barrios y poblaciones del país; Ahorro en tiempo y dinero al no tener que desplazarse a una de las sucursales Bancolombia; Amplios horarios de atención; Realizar transacciones de una manera ágil y segura; Pagar facturas como servicios públicos, celular y otras.

Igualmente el banco utiliza el manejo de alianzas estratégicas, dentro de las cuales podemos destacar la realizada últimamente que le permitirá el funcionamiento de Corresponsales no Bancarios en 185 oficinas directas de un operador postal. Esta alianza se ubica en puntos urbanos y rurales apartados o de difícil acceso en las cuales el CNB de Bancolombia es el único contacto de sus habitantes con el sistema financiero nacional e internacional, lo cual significa, para clientes y usuarios un mejoramiento en su calidad de vida, ya que se evitan largos desplazamientos a otras localidades y pueden realizar ágilmente operaciones como depósitos o retiros en efectivo, abonos a cartera, transferencias o avances con tarjeta de crédito, entre otros.

Recientemente, como una forma de facilitarle a los clientes y usuarios en todo Colombia la localización del punto de atención más cercano, Bancolombia lanzó un innovador servicio de georeferenciación en el celular, a través de Realidad Aumentada, que permite ubicar la sucursal, el cajero electrónico, el Corresponsal Bancario o el Centro de Pago más cercanos a su ubicación, sus horarios y la forma de llegar.

A diferencia de otros sistemas de búsqueda que básicamente entregan información de puntos de atención en general, esta aplicación gratuita emplea el sistema GPS para llevar al usuario desde su ubicación actual hasta la que necesite para realizar sus transacciones financieras. Siendo la primera entidad financiera del país que incursiona en este tipo de servicios como parte de su compromiso que tiene con la innovación para aportarle al desarrollo y calidad de vida de sus clientes y usuarios.

## 7. ETAPAS DE LA INNOVACIÓN EN ORGANIZACIONES FINANCIERAS

El proceso de desarrollo de nuevos productos o servicios, en las organizaciones financieras, normalmente se puede visualizar como un embudo, al cual ingresan diversas ideas, y a medida que van pasando por el embudo, algunas se quedan en el camino debido a que no son viables, y otras llegan al final, como ideas maduras y desarrolladas. (Desarrollo del texto con base en la tabla Etapas del Proceso de Desarrollo de Nuevos Servicios página 13, del documento La Innovación en Servicios Financieros, en [www.tendencias21.net/attachment/45248/](http://www.tendencias21.net/attachment/45248/))

La primera etapa de este "embudo" es la etapa de generación de ideas. Usualmente las organizaciones se valen de diversas metodologías como brainstorming, grupos nominales o juego de roles según el tipo de problema que deseen resolver y según el equipo de trabajo, para generar las ideas.. Existen otros modelos como el Modelo Wallas (1926) y el Modelo de los 7 pasos de Osborn, entre muchos otros modelos (Ver más modelos en <http://www.directedcreativity.com/pages/WPModels.html>) que son usados por las organizaciones para guiar sus esfuerzos en el proceso creativo, ligado al proceso de generación de ideas innovadoras. Normalmente en esta etapa se comienza una investigación de mercado preliminar, para conocer si las ideas propuestas si están enfocadas a las necesidades actuales que se observan en el estudio.

La segunda etapa es la de la propuesta. En esta se hace una evaluación técnica preliminar, se concluye el estudio de mercado y se arma el plan de negocio. Evidentemente es muy fácil caer en la tentación de ver una idea que suena como "la idea del millón de dólares" y saltar de inmediato a su implementación, sin embargo, varias de estas ideas ganadoras se quedan en el camino cuando se concluye a través del análisis que no son viables en uno u otro sentido.

La tercera etapa corresponde al diseño y verificación. En esta etapa se desarrolla el servicio y se diseña el proceso y se verifican todas las entradas, actividades y salidas, para que estén de acuerdo a lo especificado.

La cuarta etapa es la de validación. Se diseña y prueba el sistema, se capacita a las personas involucradas y se hacen las respectivas pruebas de mercado para garantizar que todo está fluyendo de la manera esperada.

Finalmente, la quinta etapa, la de lanzamiento, consta de un análisis de la comercialización, del lanzamiento propiamente dicho y obviamente, de una revisión post-lanzamiento, con el fin de analizar el resultado obtenido, ver las lecciones aprendidas y realimentar el proceso de desarrollo e innovación de la organización.

Las etapas de innovación en el grupo Bancolombia están muy alineadas con las mencionadas anteriormente, dando una mayor importancia a la segunda etapa la de la propuesta, en la cual la mayoría de "ideas" pierden su fuerza, ya sea por falta de un patrocinador, generación de un alto riesgo al que se puede llegar con dicha

implementación o por falta de un buen caso de negocio, con el cual se garantice una retribución económica apreciable.

## 8. ENCUESTA

Para analizar los diversos factores que pueden influir en el desarrollo de la innovación en una empresa de servicios financieros como es Bancolombia, se desarrollo una encuesta en la cual se evidencia la percepción de los clientes (mercado) sobre los procesos de innovación del banco, esta encuesta se dirigió a 550 clientes, de los cuales 300 respondieron la encuesta; 24 formularios fueron descartados por no presentar información completa o por estar mal diligenciados. Con esta técnica de recolección de datos, se pudo analizar la información sobre la percepción que se tiene por parte de los empleados y de los clientes frente a la entidad y los procesos de comunicación y de innovación.

### **Descripción**

Esta encuesta estaba dirigida a clientes y empleados de la **Organización Bancolombia**; la cual, tuvo por objetivo identificar el estado del arte y poder realizar un comparativo entre estas, identificando cuáles son los estándares que sirven como referente en el medio, además de conocer cuál es la percepción que tienen estas personas de la entidad bancaria mencionada.

La encuesta fue enviada a través de correo electrónico entre Noviembre 12 de 2009 y Enero 21 de 2010. Se obtuvieron 551 encuestas diligenciadas; 48 encuestas

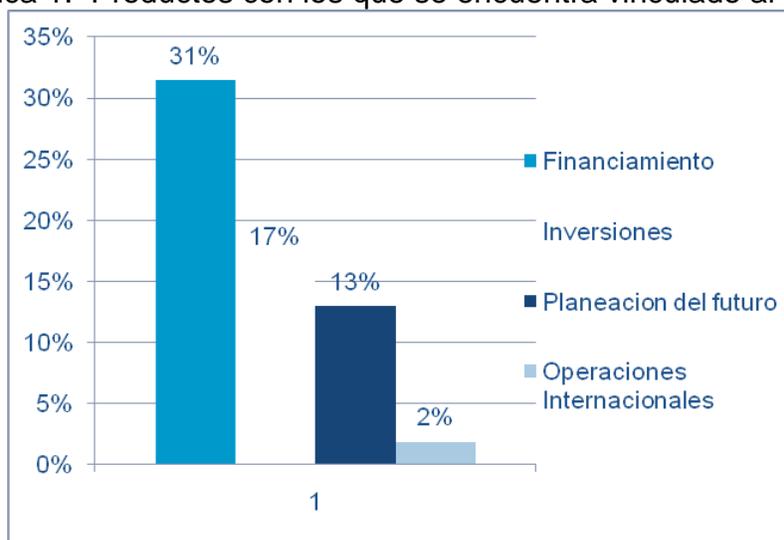
anuladas por datos errados, para un total de 599 encuestas aplicadas. A continuación se presentan varios de los resultados obtenidos al realizar dicha encuesta:

La muestra utilizada para la encuesta, se basó en algunos de los clientes del banco. De 779 clientes registrados, 273 se omitieron por datos errados y se encuestaron 114, que corresponden al 23% de los clientes totales.

Algunos de los empleados del banco también participaron de la encuesta, los cargos encuestados fueron: analistas I y III, analistas de procesos, cajeras y ejecutivos junior.

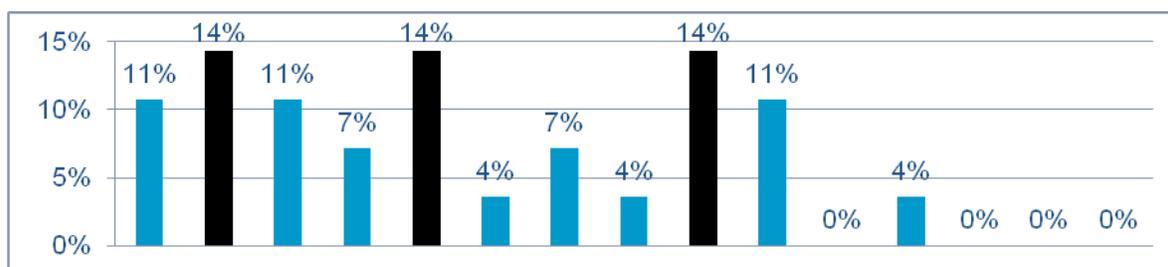
El documento se estructuró de acuerdo a una secuencia de las preguntas, que permitieran ir identificando aquellos factores innovadores que son importantes en la percepción que se tiene de la empresa por parte de los encuestados, en el Anexo 1 puede encontrar la totalidad de las preguntas realizadas. De acuerdo a estos resultados podemos observar lo siguiente:

Gráfica 1. Productos con los que se encuentra vinculado al banco



Conclusión: El 31% de los encuestados manifestaron utilizar productos de manejo en Efectivo, lo cual nos da una percepción amplia que indica que es el producto con más participación en el banco.

Gráfica 2. Herramientas usadas por el banco para hacer prospectiva



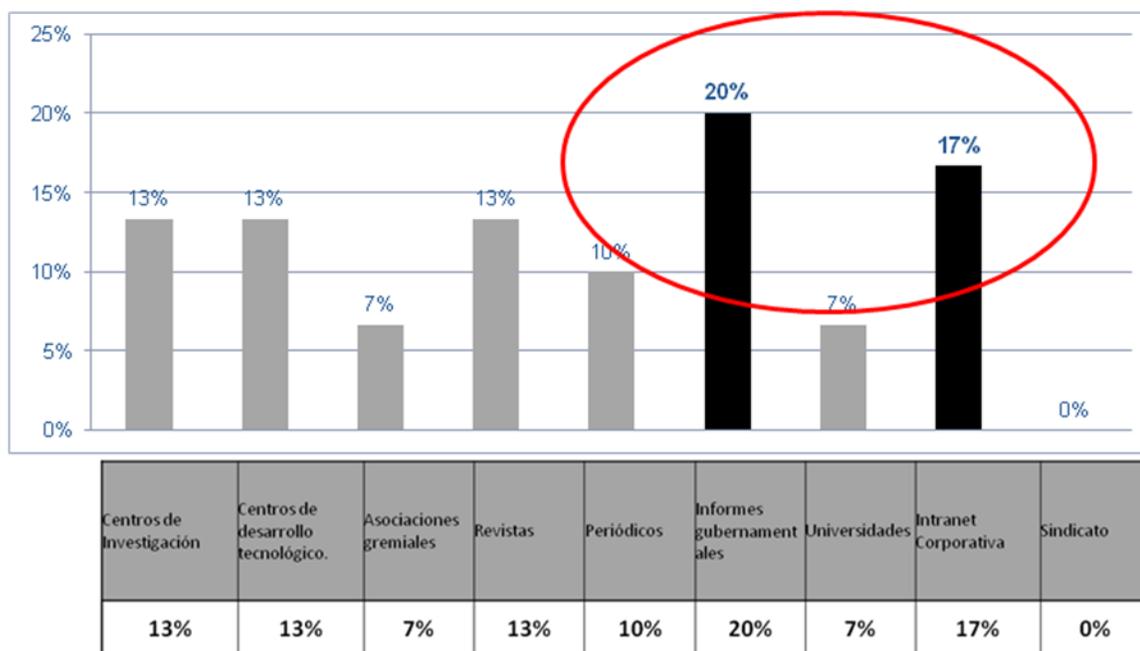
Método Delphi	Método de los escenarios	Matriz de impactos cruzados	Opciones de valor real	Análisis estructural	Talleres de prospectiva estratégica	Arboles de competencia	Método Mactor	Diagnóstico estratégico	Análisis estratégico	Análisis morfológico	Arboles de pertinencia	Método multicriterio y multipropósito	Ninguna. Se utiliza la experiencia personal y la intuición.	Otra
11%	14%	11%	7%	14%	4%	7%	4%	14%	11%	0%	4%	0%	0%	0%

Conclusiones: Este resultado demuestra que el banco optimiza los recursos al combinar herramientas para analizar tendencias futuras en el sector. En donde evidenciamos que se utiliza una combinación de Método de los escenarios, Análisis estructural y Diagnóstico estratégico.

La información más importante para la empresa se genera a través de informes gubernamentales y de la intranet corporativa. Esto relata que el Grupo Bancolombia tiene presente las entidades que rigen su funcionamiento así como también a sus empleados.

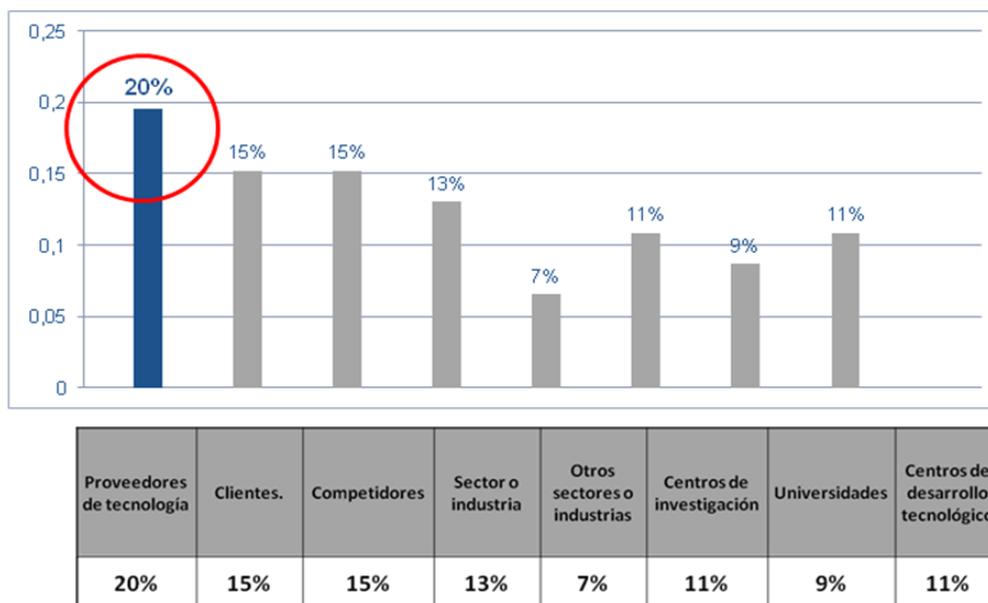
No olvidando los centros de investigación, centros de desarrollo tecnológico, revistas.

Gráfica 3. Centros de investigación, centros de desarrollo tecnológico



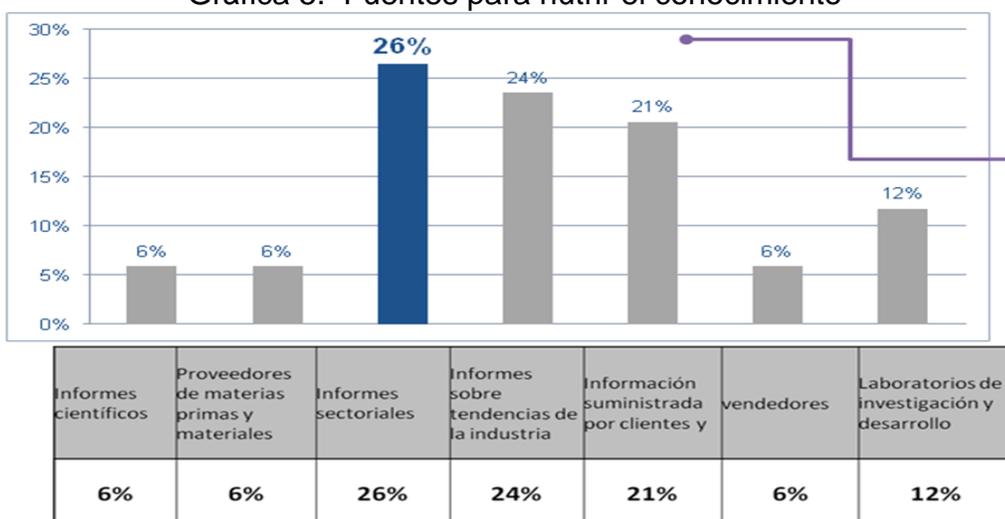
Al buscar esta información según el concepto de los encuestados indica que para buscar conocimientos útiles para Bancolombia el 20% de los encuestados manifiesta que los conocimientos útiles para la compañía se encuentran a través de proveedores de tecnología, seguidos del conocimiento del cliente, la competencia y del sector o industria.

Gráfica 4. Conocimientos útiles

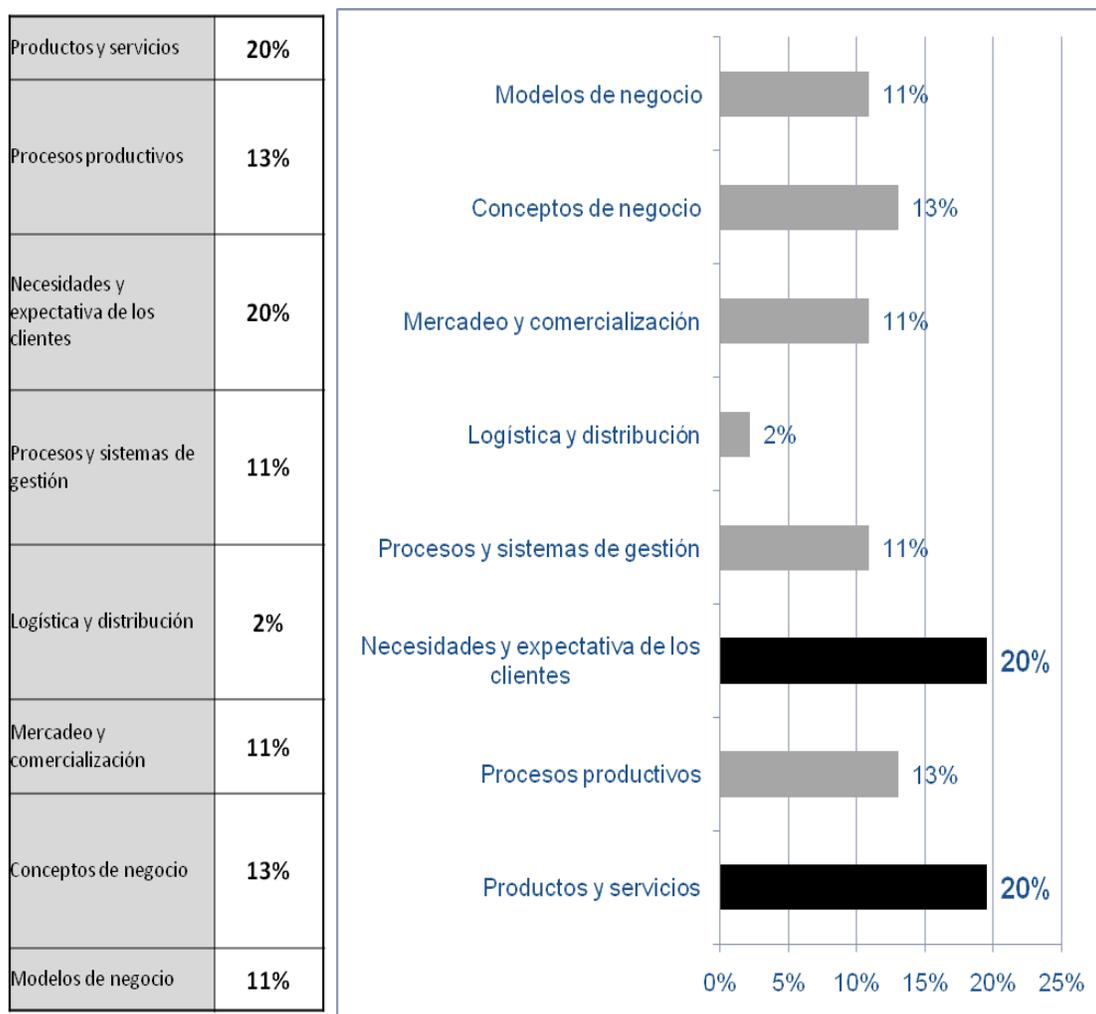


Cabe anotar que el 26% de los encuestados coinciden en afirmar que las fuentes más importantes para nutrir el conocimiento del banco son los informes sectoriales, seguidos de la información que provee el movimiento de la industria y en último lugar pero no menos importante el conocimiento del cliente.

Gráfica 5. Fuentes para nutrir el conocimiento

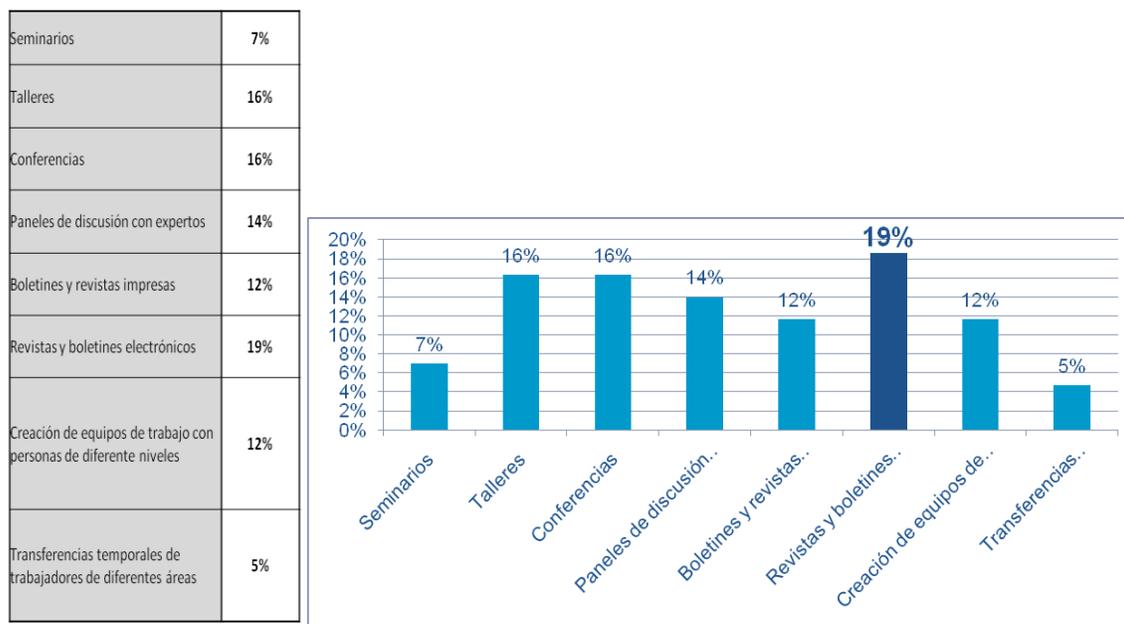


Gráfica 6. Construcción de conocimientos



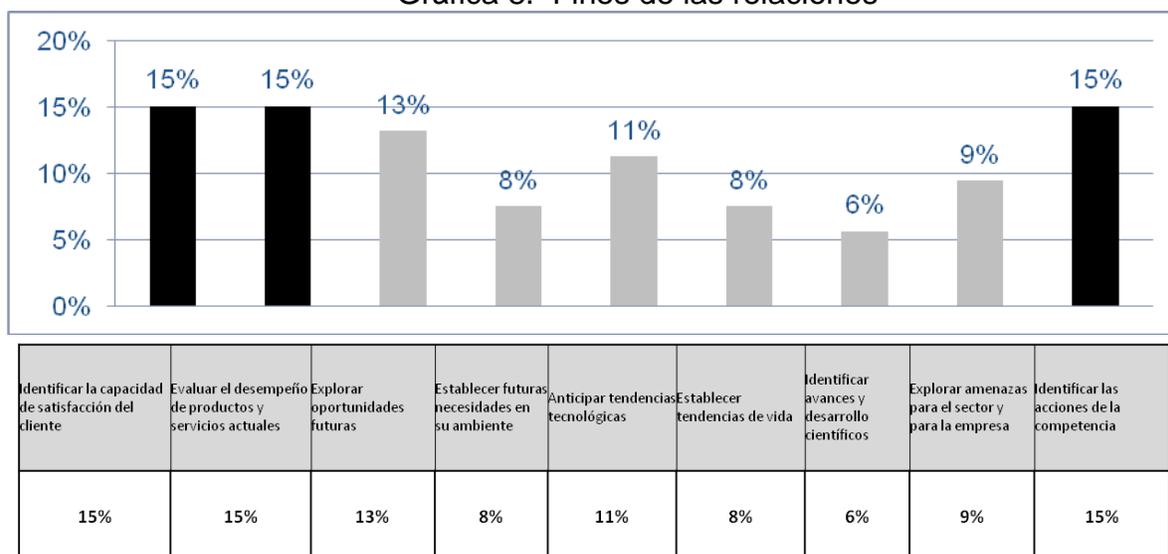
El 20% de los encuestados coinciden en afirmar que la empresa construye conocimientos relacionados con necesidades y expectativas de los clientes y con productos y servicios.

Gráfica 7. Difusión de conocimiento



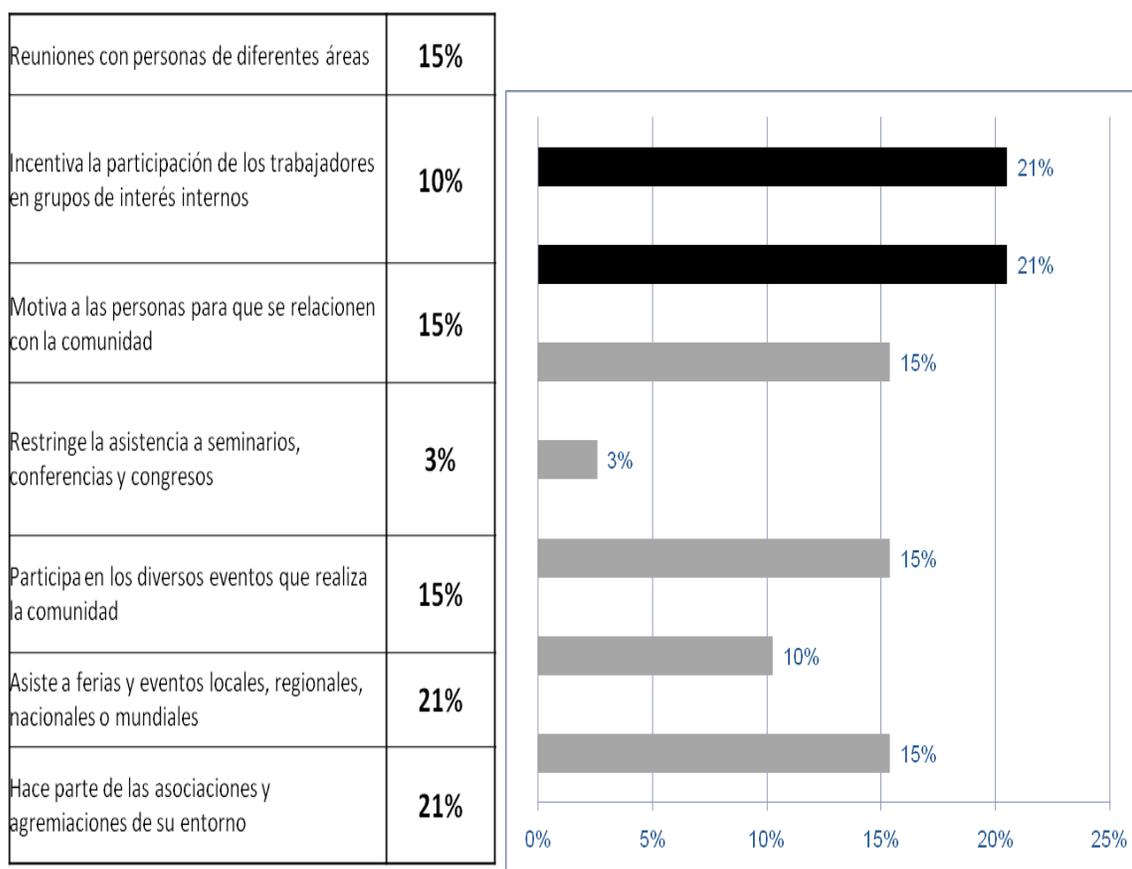
El 19% de los encuestados coinciden en afirmar que Bancolombia difunde el conocimiento a través de revistas y boletines electrónicos.

Gráfica 8. Fines de las relaciones



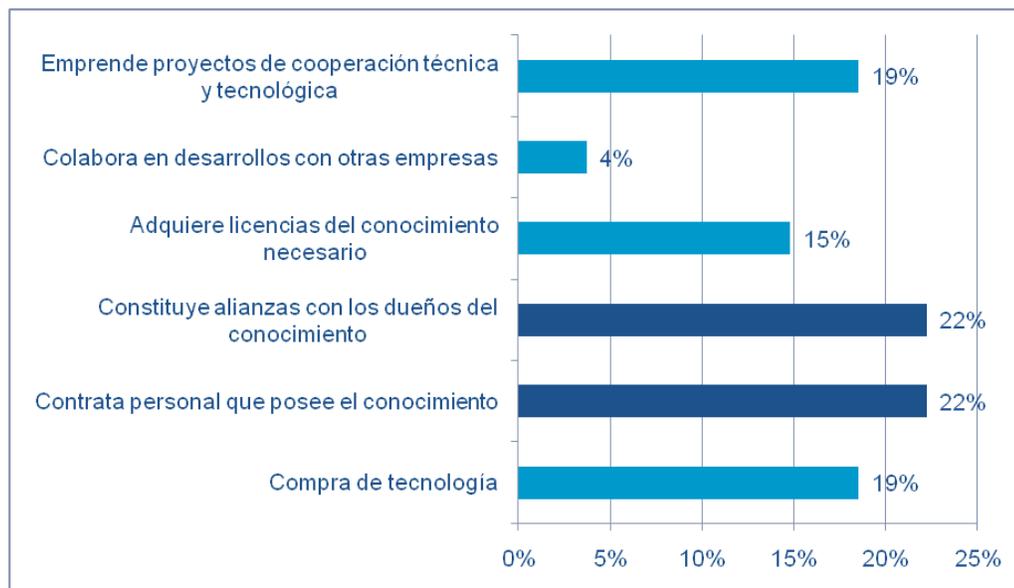
La mayoría de los encuestados coinciden en que la relación de la empresa con los diversos grupos se usa con tres fines específicos: identidad con el cliente, evaluación de productos y servicios e identificar las acciones de la competencia frente al mercado.

Gráfica 9. Actividades en la entidad



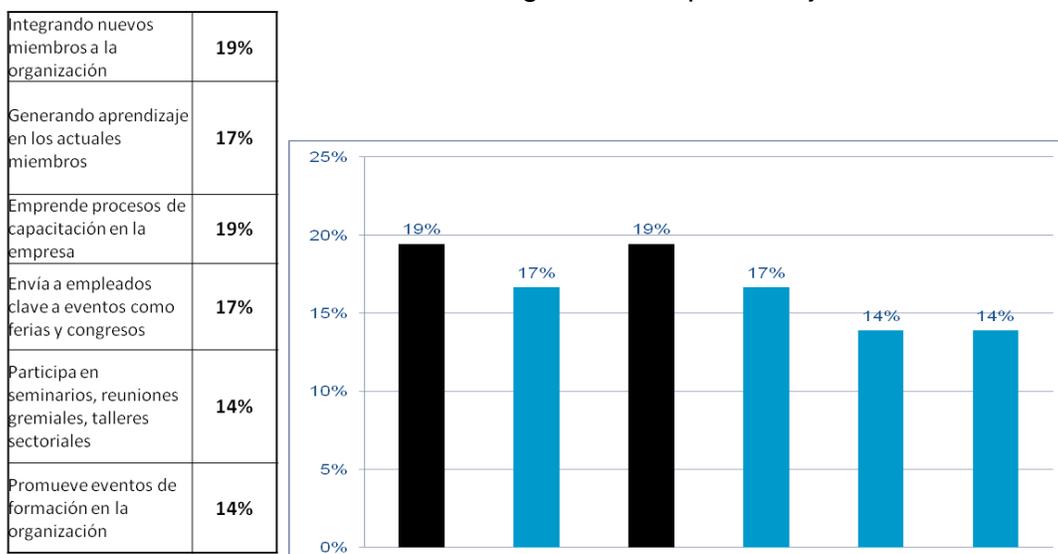
Dentro de las diferentes actividades frecuentes en la entidad, el 21% de los encuestados coincide en afirmar que Bancolombia realiza frecuentemente participación en ferias y eventos, además hace parte de asociaciones de su entorno. Esto nos da a entender que está presente en toda situación o lugar que permita estar informado.

Gráfica 10. Desempeño competitivo



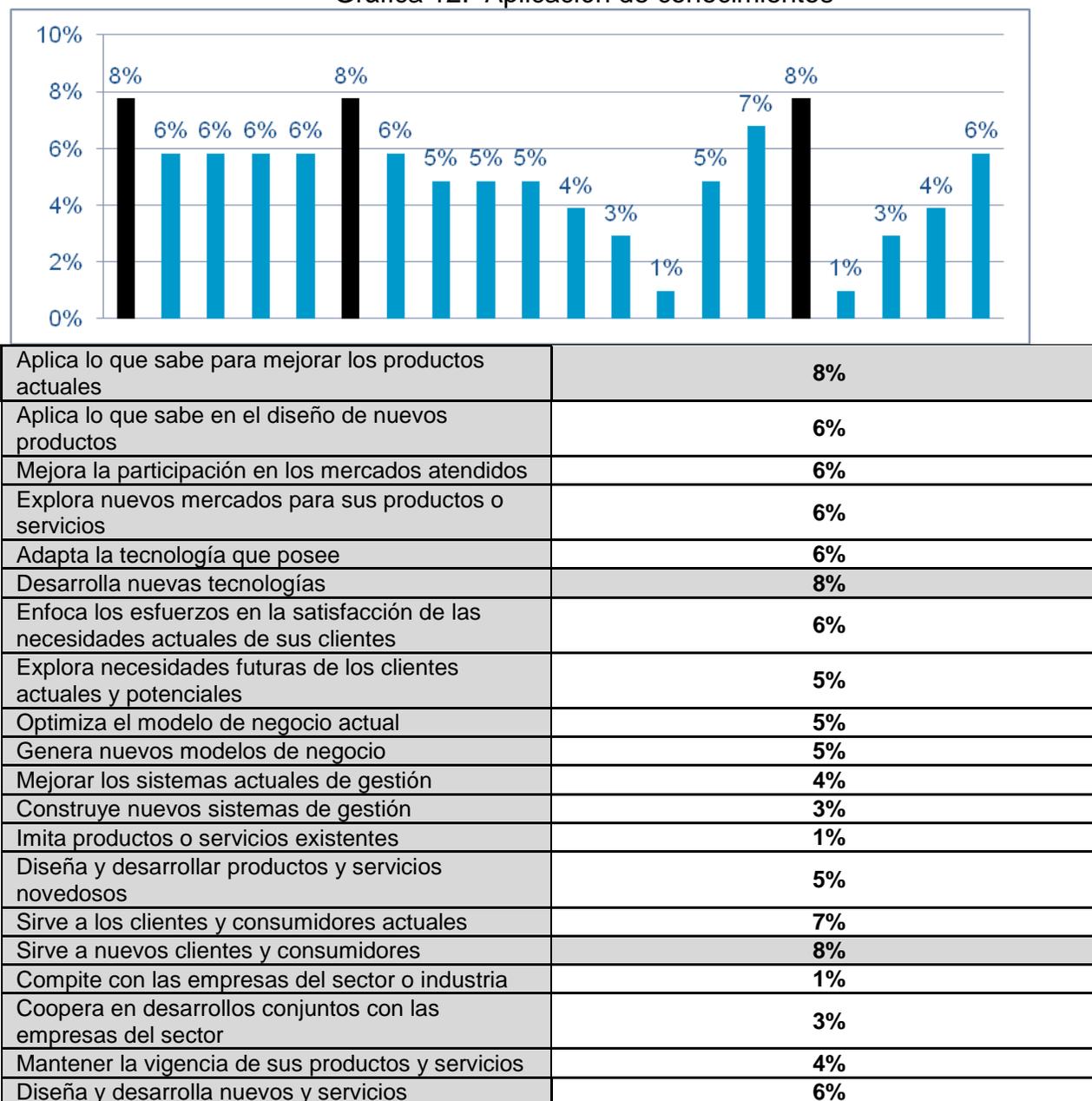
La mayoría de los encuestados considera que Bancolombia tiene un buen desempeño competitivo porque contrata a personal capacitado o constituye alianzas importantes con los dueños del conocimiento.

Gráfica 11. Logros en el aprendizaje



Según el 19% de los encuestados, Bancolombia logra el aprendizaje requerido integrando nuevos miembros a la organización y emprendiendo procesos de capacitación en la empresa.

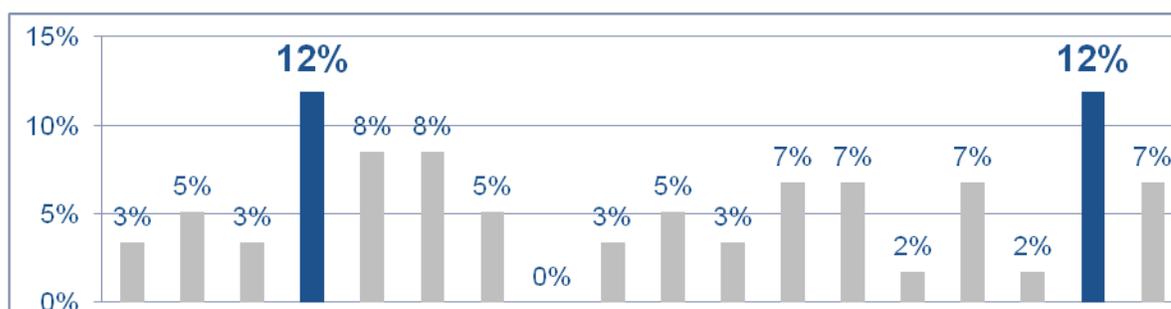
Gráfica 12. Aplicación de conocimientos



Bancolombia aplica lo que sabe para mejorar los productos actuales, desarrolla nuevas tecnologías y sirve a nuevos clientes y consumidores.

Gráfica 13. Actividad empresarial del banco

Las actividades cotidianas	Los problemas del día a día	Futuros problemas y dificultades	Necesidades actuales de los clientes	Futuras necesidades de la sociedad	Las tendencias del mercado	Las tendencias de vida	Compimir puntos clientes con las empresas del	Sectoro industria	Explotación de oportunidades actuales que ofrece	Entorno	Mejorar la actuación de la empresa	Generar nuevas formas y estrategias para enfrentar	Los desafíos del entorno	Explotación de oportunidades futuras que ofrece	Entorno	Rentabilidad de productos y servicios	Sostenibilidad empresarial
3%	5%	3%	12%	8%	8%	5%	0%	3%	5%	3%	7%	7%	2%	7%	2%	12%	7%



El 12% de los encuestados, manifiesta que la actividad empresarial del banco se centra en validar las necesidades actuales de los clientes y a su vez, en velar por una buena rentabilidad en productos y servicios.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Podemos concluir que en la entidad existen importantes factores que suelen ser comunes a las empresas innovadoras y que pueden llevarla a definirse como innovadora. Aunque también se evidenciaron en la investigación, otros factores que impiden el normal desarrollo de la generación de ideas que pueden llegar a convertirse en innovaciones. Dentro de estos factores tenemos que el dinamismo y la incorporación de nuevos recursos no es ágil en la organización, si bien es cierto la filosofía del negocio exige adaptarse rápidamente por la globalidad, la articulación entre el conocimiento, la retroalimentación, la tecnología y los clientes, generalmente es traumático.

Dentro de la entidad en estudio, en su proceso de construcción de conocimientos, se pudo ver que el apoyo a la generación de ideas se da más en el sentido vertical que el sentido horizontal. Esto puede llevar a que sin un buen patrocinador la idea pierde sentido y fuerza. Lo que va en contra de uno de los factores comunes a las empresas consideradas como innovadoras, en las que se habla de estructuras abiertas en las que se fomenta la participación del recurso humano a todo nivel. Para mitigar esto, se puede definir un correcto flujo para la generación de ideas, y definir un adecuado y rápido manejo del análisis que se les realiza, para su implementación.

Otro factor determinante en las empresas innovadoras es el recurso humano, el cual es considerado como un factor susceptible de obstaculizar la innovación; con

respecto a esto, la entidad es percibida de esta manera y cuenta con una de las características del sector servicios. Es un importante inversor en la preparación y formación del personal humano, factor competitivo que juega un papel clave en las estrategias innovadoras que se pueden ir generando. Dentro de este marco, Bancolombia es considerado como una de las entidades con personal más capacitado y que genera alianzas estratégicas con sus proveedores, que le permiten agilizar y mejorar sus procesos o estrategias. La cooperación empresarial supone compartir conocimientos y recursos, así como también un reparto del riesgo de la innovación entre las empresas implicadas. Esto lleva a beneficiarse con economías de escala y de un flujo de ideas que surge de la interacción de varios agentes innovadores.

Sin embargo es conveniente que la organización eleve la importancia que tiene la gestión del conocimiento orientada a la generación de valor para la organización, es decir, establecer un orden en el flujo sistemático del conocimiento que permita:

- Identificar nuevas fuentes de conocimiento.
- Evaluar modelos para definir criterios individuales y grupales.
- Relacionar fuentes y modelos para estructurar acceso sencillo al conocimiento.
- Fortalecer la retroalimentación en el uso del conocimiento para la resolución de problemas.

Lo anterior con el fin de gestionar el conocimiento en la organización y ampliar la visión de las acciones orientadas a la estrategia, que redundarán en fuente de ventaja como impulsores relacionales.

Otro factor importante a tener en cuenta es que la empresa no puede quedarse en desarrollar nuevos productos: debe ganar nuevos mercados. Y a esto apunta la entidad cuando afirma tener como meta realizar una bancarización del país, en donde se pretende lograr que cada vez más personas de diferentes condiciones económicas logren acceder a los sistemas financieros.

Es de anotar que las empresas consideradas como innovadoras desarrollan una cultura de innovación y todo el tiempo experimentan nuevas formas de hacer la investigación y el desarrollo en producto o proceso. Dentro de la entidad, el intercambio de información o referenciación, y la búsqueda de información son los principales usos que se le da a Internet por parte de la empresa. La decisión de realizar proyectos de innovación está muy influenciada por la normatividad legal vigente, efectos regionales y además por la influencia de organismos del sector público y la competencia como tal.

Las fuentes de información pueden llegar a generar algún tipo de innovación en el servicio que se presenta hoy en la entidad, pero se evidencia que las fuentes de información corresponden en un gran porcentaje a fuentes internas en comparación con las fuentes externas (cooperaciones formales o informales con consultoras, clientes y/o proveedores) y las fuentes institucionales (cooperación formal o informal con universidades) u otras fuentes de investigación como revistas especializadas, ferias o seminarios, poseen un porcentaje de participación, aunque no muy apreciable.

La organización ha potencializado sus capacidades relacionadas con la orientación de la organización hacia la estrategia. Permanentemente hay una gestión de la cultura organizacional, dentro de sus estrategias está el desarrollar un crecimiento

impactante por medio de alianzas, se hace una potencialización de una tecnología eficiente y existe un desarrollo de la gestión por proyectos y por procesos lo que permite una mayor flexibilidad a la hora del cambio. Pero no se tiene bien fundamentada una cultura innovadora, lo que puede llevar a generar una desventaja competitiva respecto a las demás empresas del sector.

La mayoría de los encuestados coinciden en que la relación de la empresa con los diversos grupos se usa con tres fines específicos: identidad con el cliente, evaluación de productos y servicios, e identificar las acciones de la competencia frente al mercado. Es evidente que las empresas que tienen mejores prácticas en innovación tienen mejores resultados financieros y logran una mayor contribución de los productos innovadores a sus utilidades. Es por esto que quienes aprenden a innovar más pronto y logran sostener la innovación con un desempeño consistente, consolidan ventajas sustanciales en el mercado.

Se evidencian limitaciones en las estrategias definidas, en tanto que se puede comprobar que con el pasar de los años, la evolución de los servicios ofrecidos no sólo por esta entidad sino por todos los bancos de la región no ha sido apreciable y mantienen un rezago en comparación con las demás entidades financieras del mundo, tanto por los problemas de negocio no resueltos, como por el hecho de que no han surgido actores locales en el campo privado, lo suficientemente potentes como para liderar la participación en la competencia global.

Dentro de otros limitantes que poseen este tipo de entidades, está la compleja regulación existente y la alta frecuencia de variación que tiene, lo que no permite desarrollar algo mínimamente estable que permita el desarrollo de nuevos productos o servicios relacionados con los ya existentes. Se debe garantizar que esta evolución positiva de la innovación en servicios no se frene, que sea lo suficientemente dinámica y que además los beneficios de la misma lleguen a números crecientes de usuarios; que se asegure la estabilidad y la funcionalidad con respecto a las necesidades de la población, aunque no se dimensione en su totalidad, para poder satisfacer el acceso a posibles servicios innovadores desde el punto de vista del desarrollo económico social en la región. El gran tema seguirá siendo la necesidad urgente de cerrar las brechas de acceso que cada vez se amplían más en un mundo de fronteras tecnológicas “móviles”.

Las diferencias entre la organización Bancolombia y su competencia son, claramente, las ventajas competitivas que tiene. La más importante es las personas que hacen parte de ella. Sin la participación de ellas no sería posible acercarse a la visión que se tiene, de generación de valor, de crecimiento, de eficiencia y rentabilidad, y por supuesto, de innovación.

## REFERENCIAS

A.G. Lafley & Ram Charan. *Why Innovation Matters*. Recuperada septiembre 2011, de:  
<http://www.businessknowhow.com/growth/innovate.htm>

Afuah, A. (1999). *La dinámica de la innovación organizacional*. . México D.F.: Editorial Oxford Press.

Arceo Moheno, G. (s.f.). *Modelos de innovación*. Recuperado septiembre de 2011, de:  
<http://www.eumed.net/tesis/2010/gam/Modelos%20de%20innovacion.htm>

Australian Institute for Commercialisation. *Innovation Toolbox Why Innovate?*. Recuperada septiembre 2011, de: 1. <http://www.innovationtoolbox.com.au/wp-content/uploads/2009/05/why-innovate.pdf>

Buesa, M., & Molero, J. (1993). *Patrones de innovación y estrategias tecnológicas en las Empresas Españolas*. Madrid: Civitas.

BusinessWeek. (2009). *Casos de Éxito en Innovación*. McGraw Hill.

Day, G. *Futuro de la banca: innovar ser la clave*. Recuperada julio de 2011, de: [http://e-comercio.uo.edu.cu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=69&Itemid=66](http://e-comercio.uo.edu.cu/index.php?option=com_content&task=view&id=69&Itemid=66)

*Dimensiones del concepto de innovación*. Recuperada octubre de 2011, de:  
[http://www.innova.uned.es/webpages/innovaciontecnologica/mod1\\_tema1/ampliacion3.htm](http://www.innova.uned.es/webpages/innovaciontecnologica/mod1_tema1/ampliacion3.htm)

Fonfria Mesa, A. *Patrones de Innovación y Política Tecnológica*, recuperada agosto 2011, de: <http://eprints.ucm.es/6777/1/14-99.pdf>

Fonfria Mesa, A. (2006). *Patrones de innovación e internacionalización de las empresas innovadoras españolas*. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=17653>

Garrido, C. *La innovación en los servicios: aspectos generales y los casos de los servicios de telecomunicaciones, turismo y bancario*. Recuperada julio de 2011, de: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/38273/LCW286e.pdf>

Gelb, M. J., & Caldicott, S. M. (2007). *Innovate Like Edison*. E P Dutton.

Genatios, C. *Ciencia, Tecnología e innovación para el desarrollo*. Recuperada octubre de 2011, de: [http://acading.org.ve/info/comunicacion/pubdocs/CIV/servicios\\_publicos/1\\_Ciencia\\_tecnologia\\_e\\_innovacion\\_para\\_el\\_desarrollo.pdf](http://acading.org.ve/info/comunicacion/pubdocs/CIV/servicios_publicos/1_Ciencia_tecnologia_e_innovacion_para_el_desarrollo.pdf)

Genatios, C. *Las barreras para la innovación y el desarrollo económico de Venezuela*. Recuperado en octubre de 2011, de: [http://www.analitica.com/Bitblio/carlos\\_genatios/barreras.asp](http://www.analitica.com/Bitblio/carlos_genatios/barreras.asp)

Gil Ruiz, A.M. (s.f). *Guía práctica para abordar la innovación y su gestión en las empresas del sector de la edificación residencial*. Recuperada agosto de 2011, de: [http://www.garraioak.ejgv.euskadi.net/r41-18971/es/contenidos/informacion/guia\\_innova/es\\_innova/adjuntos/tomo1cast.pdf](http://www.garraioak.ejgv.euskadi.net/r41-18971/es/contenidos/informacion/guia_innova/es_innova/adjuntos/tomo1cast.pdf)

Grupo Bancolombia. Puntos de atención PAM. Recuperada julio de 2011, de:  
<http://ucd.bancolombia.corp/Ser/Paginas/CanPAC.aspx>

Hernandez, F. (2008). *Encuesta sobre Innovación en las Empresas*. Recuperado julio de 2011, de: <http://es.globedia.com/encuesta-innovacion-empresas-ano>

Howell, O. (agosto de 2011). *Empresas requieren modelos de innovación*. Obtenido de 8. <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/12/22/las-empresas-deben-cuidar-la-innovacion>

Igartua López, J. I. (septiembre de 2011). *Gestión de la innovación en la empresa vasca*. Obtenido de <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/7202/tesisUPV3154.pdf?sequence=1>

INE. (2007). *Encuesta sobre Innotación tecnológica en las empresas del INE*. Madrid.

Jacob, M. *Pautas de Innovación en el Sector Turístico Balear*. Recuperada agosto de 2011, de:  
<http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/espa%F1a/pautas%20innovacion%20sector%20turistico%20balear.pdf>

Jaramillo, L.J. (s.f.) Diplomado en Innovación Tecnológica. *Módulo 1- Tema 1. Aproximación al Concepto de Innovación Tecnológica*. Recuperado en septiembre de 2011, de: [http://www.funtha.gov.ve/doc\\_pub/doc\\_219.pdf](http://www.funtha.gov.ve/doc_pub/doc_219.pdf)

Kaplan, S. & Stu Winby. (s.f.). *Organizational Models for Innovation*. Obtenido agosto de 2011, de: <http://www.innovation-point.com/Organizational%20Models%20for%20Innovation.pdf>

López Correa, A. *Empresas Innovadoras en el mundo*. Recuperada agosto 2011, de: 1. <http://managersmagazine.com/index.php/2010/04/empresas-innovadoras-en-el-mundo/>

Miranda González, F. J. (agosto de 2011). *La innovación en la empresa extremeña*. Obtenido de <http://catedrainnovacion.unex.es/Informe%202010.pdf>

Morales, M. *¿Por qué es importante innovar en los servicios?*. Recuperado julio de 2011, de: <http://www.gestiopolis.com/marketing/por-que-importante-innovar-servicios.htm>

Nambisan, S. & Sawhney, M. (2008). *The Global Brain*. Pearson P T R.

Nieto Antolín, M. *La investigación en Dirección de la Innovación*. Recuperado octubre de 2011, de: <http://www.madrimasd.org/revista/revista16/tribuna/tribuna2.asp>

Organización de cooperación y desarrollos económicos y Oficinas de Estadísticas de las comunidades Europeas. (s.f.) *Manual de Oslo*. Recuperado julio de 2011, de: [http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual\\_de\\_Oslo%202005.pdf](http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual_de_Oslo%202005.pdf)

Peter Gorenstein, P. *Apple Takes a Bite Out of Retail as Stores Turn 10*. Consultado octubre de 2011, de: <http://finance.yahoo.com/blogs/daily-ticker/apple-takes-bite-retail-stores-turn-10-174419219.html>

Pink, D. *Porque las limitaciones atentan contra la innovación*. Recuperada agosto de 2011, de: 1. <http://ar.hsmglobal.com/notas/43281-adn-del-exito-amazoncom>

Plsek, P. E. *Working Paper: Models for the Creative Process*. Recuperado en octubre de 2011, de: 1. <http://www.directedcreativity.com/pages/WPModels.html>

Ponti, F. & Ferrás, X. (2008). *Pasión por Innovar*. Ed. Norma.

Presentación COTEC. *La innovación en servicios*. Recuperada agosto de 2011, de: [http://www.ibit.org/dades/doc/439\\_es.pdf](http://www.ibit.org/dades/doc/439_es.pdf)

Revista Dinero. (25 de 07 de 2003). *Empresas Innovadoras*. Recuperado el agosto de 2011, de <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/empresas-innovadoras7399.aspx>

Revista Dinero. (s.f.). *Empresas innovadoras*. Obtenido de [http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/empresas-innovadoras\\_7399.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/empresas-innovadoras_7399.aspx)

Revista dinero. (s.f.). Obtenido de [http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/empresas-innovadoras\\_7399.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/empresas-innovadoras_7399.aspx)

Ruiz, F. Javier. *La innovación en servicios Financieros*. Recuperado en octubre de 2011, de: [www.tendencias21.net/attachment/45248/](http://www.tendencias21.net/attachment/45248/)

- Ruiz, J. (agosto de 2011). *Tendencias en Europa - el sector español de servicios financieros es uno de los que más innova*. Obtenido de [http://www.tendencias21.net/El-sector-espanol-de-servicios-financieros-es-uno-de-los-que-mas-innova\\_a1390.html](http://www.tendencias21.net/El-sector-espanol-de-servicios-financieros-es-uno-de-los-que-mas-innova_a1390.html)
- Sylleros, A. (s.f.). *Joseph Schumpeter, Profeta de la Innovación*. Recuperado julio de 2011, de: <http://mujerinnovacion.bligoo.com/content/view/493894/Joseph-Schumpeter-Profeta-de-la-Innovacion.html>
- Testimoniales. *Innovare*. Recuperado septiembre 2011, de: <http://quieroinnovar.com/casos/servicios.pdf>
- Universidad de Oviedo. *Diplomado en Innovación tecnológica*. Consultado agosto 2011, de: [http://www.innova.uned.es/webpages/innovaciontecnologica/mod1\\_tema1/contenidos.htm](http://www.innova.uned.es/webpages/innovaciontecnologica/mod1_tema1/contenidos.htm)
- Valle, J. (agosto de 2011). *10 reglas de las empresas innovadoras*. Obtenido de 32. [http://www.ylos.com/spa/item/10\\_reglas\\_innovacion.html](http://www.ylos.com/spa/item/10_reglas_innovacion.html)
- Valle, J. 10 reglas de las empresas innovadoras. Recuperada agosto de 2011, de: [http://www.ylos.com/spa/item/10\\_reglas\\_innovacion.html](http://www.ylos.com/spa/item/10_reglas_innovacion.html)
- Vélez Ospina, J. A. (agosto de 2011). *Determinantes de la inversión en innovación en el sector servicios de Bogotá*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/documentos/conferencias/2009/velez.pdf>

Wikipedia. (s.f.). *Linear model of innovation*. Recuperado septiembre de 2011, de.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Linear\\_model\\_of\\_innovation](http://en.wikipedia.org/wiki/Linear_model_of_innovation)

Wilcox, J. (s.f.). *Apple's modern success story began with four investments made 10 years ago*. Recuperado el Octubre de 2011, de:

<http://www.betanews.com/joewilcox/article/Apples-modern-success-story-began-with-four-investments-made-10-years-ago/1296750375>

## ANEXO

## FORMULARIO DE LA ENCUESTA REALIZADA

Esta encuesta utiliza diferentes métodos en cada pregunta, para garantizar su comprensión, por favor remitase a los comentarios que se hacen en los costados laterales.		
1	¿En cuál o cuales de los siguientes productos se encuentra ud. como cliente?	<p>Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas con el número uno (1) en caso de ser afirmativo, cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su empresa, déjelas en blanco.</p>
<b>Financiamiento</b>		
	Credito en pesos	<input type="checkbox"/>
	Tarjeta de crédito	<input type="checkbox"/>
	CPT vivienda	<input type="checkbox"/>
	CPT locales y otros	<input type="checkbox"/>
	CPT Cupo rotativo	<input type="checkbox"/>
<b>Manejo de efectivo</b>		
	Cuenta de ahorros	<input type="checkbox"/>
	Cuenta corriente	<input type="checkbox"/>
	Tarjetas debito	<input type="checkbox"/>
	Recaudos electronicos	<input type="checkbox"/>
	Pagos de impuestos	<input type="checkbox"/>
<b>Inversiones</b>		
	CDT pesos	<input type="checkbox"/>
	Pensiones	<input type="checkbox"/>
	Carteras colectivas	<input type="checkbox"/>
<b>Planeacion del futuro</b>		
	Pensiones	<input type="checkbox"/>
	Seguros	<input type="checkbox"/>
	Seguros asociados a los creditos	<input type="checkbox"/>
<b>Operaciones Internacionales</b>		
	Giros Internacionales	<input type="checkbox"/>

2	<b>Según lo que percibe de Bancolombia, la empresa ha proyectado para el próximo año:</b>	<p>Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.</p>			
		1	2	3	4
	Crecer en clientes				
	Mejorar la Infraestructura tecnológica				
	Mejorar la calidad de vida de los empleados				
	Invertir en capacitación				
	Realizar gestión social				
	Aumentar el número de oficinas				
	Crecer en investigación de nuevos mercados				
	Crecer en investigación de nuevas tecnologías				
3	<b>¿Qué estrategias utiliza la empresa para monitorear y analizar el comportamiento del sector?</b>	<p>Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.</p>			
		1	2	3	4
	Exploración del mercado				
	Comparación con la competencia				
	Exploración de desarrollos tecnológicos en el sector				
	Identificación de las mejores prácticas en diferentes sectores o industrias				
	Vigilancia de los avances científicos y tecnológicos				
	Revisión de informes científicos y tecnológicos.				
	Interacción permanente con centros de investigación y desarrollo tecnológico Identificando los usos y aplicaciones que da el cliente y consumidor al producto.				
	Ninguna estrategia				

4	¿Qué herramientas aplica la empresa para hacer prospectiva y analizar las tendencias futuras del sector?	Respuestas
	Método Delphi	
	Método de los escenarios	
	Matriz de impactos cruzados	
	Opciones de valor real	
	Análisis estructural	
	Talleres de prospectiva estratégica	
	Arboles de competencia	
	Método Mactor	
	Diagnóstico estratégico	
	Análisis estratégico	
	Análisis morfológico	
	Arboles de pertinencia	
	Método multicriterio y multipropósito	
	Ninguna. Se utiliza la experiencia personal y la intuición.	
	Otra _____	
	¿Cuál? _____	

5	¿Dónde se genera la información más importante para Bancolombia?	Respuestas
	Centros de Investigación. _____ ¿Cuáles?	
	Centros de desarrollo tecnológico. _____ ¿Cuáles?	
	Asociaciones gremiales _____ ¿Cuáles?	
	Revistas _____ ¿Cuáles?	
	Periódicos _____ ¿Cuáles?	
	Informes gubernamentales _____ ¿Cuáles?	
	Universidades _____ ¿Cuáles?	
	Intranet Corporativa	
	Sindicato	

6	<b>¿Cómo utiliza Bancolombia la información obtenida en el monitoreo del ambiente?</b>	Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.			
		1	2	3	4
	Desarrollo de nuevos productos y servicios				
	Adaptación de los productos y servicios actuales				
	Modernización de los procesos productivos				
	Actualización de la tecnología				
	Planeación de la salida de algunos productos				
	Actuales del mercado				
	Búsqueda de nuevos mercados, clientes y consumidores				

7	<b>¿Dónde buscar conocimientos útiles para Bancolombia?</b>	Respuestas
	Proveedores de tecnología (maquinaria, equipos, herramientas, etc.)	
	Clientes.	
	Competidores	
	Sector o industria	
	Otros sectores o industrias	
	Centros de investigación	
	Universidades	
Centros de desarrollo tecnológico		

8	<b>¿Cuáles son las fuentes de conocimientos para Bancolombia?</b>	Respuestas
	Informes científicos	
	Proveedores de materias primas y materiales	
	Informes sectoriales	
	Informes sobre tendencias de la industria	
	Información suministrada por clientes y vendedores	
	Laboratorios de investigación y desarrollo	

9	<b>¿Qué acciones emprender para adaptar el conocimiento a las necesidades de la organización?</b>	<p>Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.</p>
---	---	--

		1	2	3	4
	Difusión de informes sectoriales a los miembros de la organización				
	Discusión y debate de los informes sectoriales para identificar los posibles efectos en la empresa				
	Evaluación y análisis de informes de tendencias de la industria para generar acciones estratégicas en la empresa				
	Búsqueda de aplicaciones para los nuevos conocimientos en la mejora de las actividades que realiza en forma cotidiana				
	Exploración de alternativas para generar soluciones más efectivas y funcionales a las necesidades de los clientes y consumidores				
	Grupos de estudio				
	Grupos de participación donde los empleados exponen sus opiniones				

10.	<b>¿Cómo se adaptan los nuevos conocimientos y los conocimientos adquiridos a las necesidades de la organización?</b>	<p>Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.</p>
-----	---	--

		1	2	3	4
	Evaluación y análisis por parte de los trabajadores de la empresa				
	Realización de talleres				
	Adquisición de tecnología				
	Ensayo y error				
	Pruebas y ensayos de laboratorio				
	Generación de equipos de trabajo dedicados a buscar aplicaciones del nuevo conocimiento en las diversas acciones y actividades de la empresa				

11	<b>¿Cómo aplica los conocimientos adquiridos la organización?</b>	<p>Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.</p>
----	---	--

		1	2	3	4
	Diseño y Desarrollo de nuevos productos o servicios				
	Mejora de los productos o servicios actuales				
	Rediseño de los procesos productivos de la empresa				
	Mejora continua de los procesos productivos				
	Cambio de las estructuras organizacionales				
	Transformación de la forma de hacer negocios la empresa				
	Modificación del sistema logístico de la organización				
	Cambios en el proceso de comercialización de la empresa				
	Creación de nuevos conceptos y modelos de negocio				
	Mejora de los sistemas de gestión				
	En la búsqueda de nuevos mercados				
	En nuevas aplicaciones y usos del producto				
	Adecuación adaptación de la tecnología				

12	<b>¿Cómo se interpretan los conocimientos adquiridos y los nuevos conocimientos a las acciones y actividades organizacionales?</b>	<p>Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.</p>
----	--	--

		1	2	3	4
	Adquisición de tecnología				
	Diseño e implementación de nuevos procesos				
	Modificación del modelo de negocio de la empresa				
	Diseño de nuevos productos y servicios en la empresa				
	Modificación de los productos y servicios de la empresa				
	Mejora de los procesos productivos de la organización				
	Transformación de las estructuras organizacionales de la empresa				

13	¿La empresa construye conocimientos relacionados con?	Respuestas
	Productos y servicios	
	Procesos productivos	
	Necesidades y expectativa de los clientes	
	Procesos y sistemas de gestión	
	Logística y distribución	
	Mercadeo y comercialización	
	Conceptos de negocio	
	Modelos de negocio	

14	¿Cómo se expresa la creatividad de la empresa?	<p>Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.</p>			
		1	2	3	4
	Diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios				
	Mejora de procesos empresariales				
	Transformación de sistemas de gestión empresarial				
	Adaptación de productos y servicios actuales				
	Búsqueda de nuevos mercados				
	Creación de nuevos modelos de negocio				
	Exploración de nuevas formas de presentación de los productos				
	Búsqueda de nuevos clientes consumidores				
	Exploración y adaptación de los productos a nuevos usos y aplicaciones				
	Desarrollo de nuevos de conceptos de negocio				

15	<b>¿Cuál es el proceso de construcción de conocimientos en Bancolombia?</b>	Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.			
		1	2	3	4
	Evaluación y análisis de problemas y dificultades que enfrenta la empresa				
	Debate y discusión de situaciones empresariales				
	Procesos de capacitación con expertos				
	Procesos de formación en universidades				
	Procesos de simulación				
	Generación de soluciones a problemas tipo				

16	<b>¿Qué hacen las personas en Bancolombia cuando se toma una decisión?</b>	Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.			
		1	2	3	4
	Emprende acciones para poner en acción la decisión				
	Esperan que alguien ordene las acciones a realizar				
	Continúa realizando sus actividades cotidianas				
	Finge desconocer la decisión				
	Genera estrategias para poner en acción la decisión				
	Explora alternativas para contribuir a la ejecución de la decisión				
	Ignora la decisión tomada				

17	<b>¿Cómo identifica oportunidades y necesidades futuras la empresa?</b>	<p>Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.</p>	1	2	3	4	
			Siguiendo las tendencias del mercado				
			Preguntando a los clientes				
			Explorando las tendencias tecnológicas				
			Revisando los desarrollos científicos				
			Explorando las tendencias de vida				

18	<b>¿Qué factores movilizan los procesos de cambio en la empresa?</b>	<p>Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.</p>	1	2	3	4	
			Las acciones de la competencia				
			Los desafíos del ambiente competitivo				
			Las demandas de los clientes				
			Las amenazas del entorno				
			Las debilidades de la empresa				
			Las oportunidades futuras				
			Las necesidades futuras				

19	<b>¿Qué medios se utiliza en Bancolombia para realizar la difusión del conocimiento adquirido y creado?</b>	Respuestas
	Seminarios	
	Talleres	
	Conferencias	
	Paneles de discusión con expertos	
	Boletines y revistas impresas	
	Revistas y boletines electrónicos	
	Creación de equipos de trabajo con personas de diferente niveles	
	Transferencias temporales de trabajadores de diferentes áreas	

20	<b>¿Para qué se relaciona con los diversos grupos de interés y con la sociedad?</b>	Respuestas
	Identificar la capacidad de satisfacción del cliente	
	Evaluar el desempeño de productos y servicios actuales	
	Explorar oportunidades futuras	
	Establecer futuras necesidades en su ambiente	
	Anticipar tendencias tecnológicas	
	Establecer tendencias de vida	
	Identificar avances y desarrollo científicos	
	Explorar amenazas para el sector y para la empresa	
	Identificar las acciones de la competencia	

21	<b>La empresa con frecuencia realiza:</b>	Respuestas
	Reuniones con personas de diferentes áreas	
	Incentiva la participación de los trabajadores en grupos de interés internos	
	Motiva a las personas para que se relacionen con la comunidad	
	Restringe la asistencia a seminarios, conferencias y congresos	
	Participa en los diversos eventos que realiza la comunidad	
	Asiste a ferias y eventos locales, regionales, nacionales o mundiales	
	Hace parte de las asociaciones y agremiaciones de su entorno	

22	<b>¿Cómo obtener el aprendizaje necesario para optimizar el uso productivo de los recursos y capacidades y el desempeño competitivo?</b>	Respuestas
	Compra de tecnología	
	Contrata personal que posee el conocimiento	
	Constituye alianzas con los dueños del conocimiento	
	Adquiere licencias del conocimiento necesario	
	Colabora en desarrollos con otras empresas	
	Emprende proyectos de cooperación técnica y tecnológica	

23	<b>¿Qué estrategias utiliza Bancolombia para lograr los aprendizajes requeridos?</b>	Respuestas
	Integrando nuevos miembros a la organización	
	Generando aprendizaje en los actuales miembros	
	Emprende procesos de capacitación en la empresa	
	Envía a empleados clave a eventos como ferias y congresos	
	Participa en seminarios, reuniones gremiales, talleres sectoriales	
	Promueve eventos de formación en la organización	

24	<b>Bancolombia realiza una mejor acción cuando:</b>	Respuestas
	Aplica lo que sabe para mejorar los productos actuales	
	Aplica lo que sabe en el diseño de nuevos productos	
	Mejora la participación en los mercados atendidos	
	Explora nuevos mercados para sus productos o servicios	
	Adapta la tecnología que posee	
	Desarrolla nuevas tecnologías	
	Enfoca los esfuerzos en la satisfacción de las necesidades actuales de sus clientes	
	Explora necesidades futuras de los clientes actuales y potenciales	
	Optimiza el modelo de negocio actual	
	Genera nuevos modelos de negocio	
	Mejorar los sistemas actuales de gestión	
	Construye nuevos sistemas de gestión	
	Imita productos o servicios existentes	
	Diseña y desarrollar productos y servicios novedosos	
	Sirve a los clientes y consumidores actuales	
	Sirve a nuevos clientes y consumidores	
	Compite con las empresas del sector o industria	
	Coopera en desarrollos conjuntos con las empresas del sector	
	Mantener la vigencia de sus productos y servicios	
	Diseña y desarrolla nuevos y servicios	

25	<b>La actividad empresarial de la organización enfatiza en:</b>	<b>Respuestas</b>
	Las actividades cotidianas	
	Los problemas del día a día	
	Futuros problemas y dificultades	
	Necesidades actuales de los clientes	
	Futuras necesidades de la sociedad	
	Las tendencias del mercado	
	Las tendencias de vida	
	Competir por los clientes con las empresas del sector o industria	
	Exploración de oportunidades actuales que ofrece el entorno	
	Mejorar la actuación de la empresa	
	Generar nuevas formas y estrategias para enfrentar los desafíos del entorno	
	Exploración de oportunidades futuras que ofrece el entorno	
	Rentabilidad de productos y servicios	
	Sostenibilidad empresarial	

26	<b>¿Cómo se relaciona Bancolombia con los diferentes grupos de interés?</b>	Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.			
		1	2	3	4
	Participando en asociaciones del sector				
	Colaborando con las agremiaciones del sector				
	Involucrándose en los eventos que realiza la comunidad				
	Desarrollando proyectos conjuntos				
	Emprendiendo actividades con la comunidad				

27	<b>La actividad empresarial permite establecer que:</b>	Respuestas
	Existe una interacción entre la unidad de producción y la unidad de diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios	
	Se explota los conocimientos actuales de la empresa al tiempo que se buscan nuevos conocimientos	
	Se responde a las necesidades actuales de los clientes al tiempo que se exploran nuevas necesidades	
	Se optimizan los procesos y sistemas actuales de la empresa al tiempo que se buscan nuevos sistemas y procesos para la mejorar la productividad empresarial	
	Se responde a las demandas actuales al tiempo que se emprende la búsqueda de oportunidades futuras	
	Se mejora la eficiencia de las tecnologías actuales al tiempo que se explora alternativas tecnológicas más efectivas y productivas	
	Se planea la obsolescencia de los productos y servicios de manera simultánea con el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios	

28	<b>En el presupuesto anual de la compañía existe un rubro para:</b>	Respuestas
	Investigación y desarrollo	
	Adquisición de nuevas tecnologías	
	Diseño y desarrollo de nuevas productos y servicios	
	Mejora de procesos de producción	
	Lanzamiento al mercado de nuevos productos	
	Incursionar en nuevos mercados	
	Iniciar proyectos de investigación aplicada	
	Hacer desarrollos experimentales	

29	<b>El plan estratégico de la compañía establece como prioridad:</b>	Respuestas
	Desarrollar nuevos productos	
	Ingresar a nuevos mercados	
	Atraer a nuevos clientes	
	Desarrollar o adquirir nuevas tecnologías	
	Modernizar las instalaciones	
	Emprender procesos de mejora continua	
	Iniciar proyectos de investigación y desarrollo	

30	<b>La empresa ha realizado en los últimos tres años:</b>	Respuestas
	Investigación y Desarrollo (I+D)	
	Diseño industrial	
	Modificación de máquinas y equipos	
	Adquisición de maquinaria, equipos o herramientas de producción	
	Procesos y procedimientos de producción y control de calidad	
	Métodos y normas indispensables para el diseño de un nuevo producto	
	Modificación de productos o procesos	
	Desarrollo y capacitación de personal en temas de innovación y tecnología	
	Fabricación experimental	
	Comercialización de nuevos productos	
	Compra de patentes, licencias, marcas, diseños o modelos de utilidad	
	Adquisición de invenciones no patentadas	
	Compra de servicios con contenido tecnológico	
	Adquisición de maquinaria y equipos para apoyar procesos de innovación	
	Contratación de servicios de apoyo a los procesos de innovación	

31	<b>Teniendo en cuenta los costos de mantenimiento de sus productos y servicios en el mercado, la organización prefiere:</b>	<p>Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.</p>			
		1	2	3	4
	Fabricar y crear su propio producto				
	Contratar la producción con terceros				
	Adquirir una franquicia				

32	<b>Para el desarrollo de un nuevo producto o servicio, la compañía:</b>	Respuestas
----	---	------------

	Cuenta con un departamento de ID	
	Contrata personal especializado para cada proyecto	
	Desarrollar el producto en la modalidad de riesgo compartido	

33	<b>La empresa desarrolla actividades investigativas relacionadas con:</b>	<b>Respuestas</b>
	Desarrollo de nuevas tecnologías	
	Adecuación de las tecnologías existentes	
	Desarrollo de nuevos productos	
	Adecuación de procesos	
	Rediseño de procesos productivos	
	Modificación del sistema de distribución	
	Rediseño de productos	
	Rediseño de sistemas y procesos administrativos	
	Vencimiento de productos	

34	<b>En el año anterior, la empresa:</b>	<p>Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.</p>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	Desarrolló nuevos productos				
	Lanzó nuevos productos al mercado				
	Creó nuevos servicios para sus clientes				
	Modificó sus procesos de producción				
	Utilizó nuevos canales de comunicación				
	Utilizó nuevas forma de comercialización				
	Ingresó a nuevos mercados				

35	<b>Los productos o servicios lanzados al mercado durante los dos años anteriores:</b>	Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.			
		1	2	3	4
	Siguen en el mercado				
	Se han retirado del mercado				
	Se han modificado				
	Se han dirigido a otros mercados				
	Son únicos y originales				
	Son imitaciones de productos o servicios existentes en otros lugares				
	Corresponden a transformaciones de productos o servicios existentes				
	Son productos diferenciados				
	Son productos para clientes y mercados especiales				

36	<b>Los productos desarrollados en la empresa durante los dos años anteriores</b>	Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.			
		1	2	3	4
	Se han lanzado al mercado				
	Están en proceso de desarrollo				
	Se han sometido a prueba de mercado				
	Han recibido respuesta favorable del mercado				
	Se han convertido en fracasos para la empresa				

37	<b>La empresa para realizar el lanzamiento de nuevos productos al mercado</b>	Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.			
		1	2	3	4
	Utiliza de algún tipo de asesoría de profesionales				
	Expertos				
	Hace despliegue en los medios de comunicación				
	Realiza publicidad				
	Utiliza empresas dedicadas a esta actividad				
	Utiliza su propia marca				
	Utiliza marcas blancas				
	Utiliza las marcas de los distribuidores				
Combina diversas opciones de marca					

38	<b>Los procesos de la empresa:</b>	Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.			
		1	2	3	4
	Se mantienen sin variación				
	Se han mejorado en el último año				
	Se han transformado en los últimos tres años				
	Se proyecta modificarlos durante el próximo año				
	Se proyecta modificarlos durante el próximo año				

39	<b>Los sistemas de gestión de la empresa</b>	<p>Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.</p>	1	2	3	4	
			Se han modificado				
			Se mantienen sin variación				
			Se están rediseñando				
			Existen planes para reestructurarlos durante el próximo año				

40	<b>La empresa en el año 2010 ha proyectado:</b>	<p>Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.</p>	1	2	3	4	
			Lanzar nuevos productos al mercado				
			Seguir comercializando los productos de años anteriores				
			Un proceso de innovación de productos				
			Desarrollar nuevos productos o servicios, pero no los han lanzado al mercado				
			No ha realizado ningún tipo de modificaciones				

41	<b>Los productos o servicios lanzados al mercado han sido comercializados:</b>	Respuestas		
			A nivel regional	
			A nivel nacional	
			A nivel internacional	
			Nacional e internacional	

42	<p><b>Las actividades internas de I+D son: trabajos creativos llevados a cabo dentro de la empresa, que se emprenden de modo sistemático con el fin de aumentar el volumen de conocimiento para concebir nuevas aplicaciones, como productos (bienes/servicios) y procesos nuevos o sensiblemente mejorados. Con base en lo anterior, indique las unidades de la empresa que han realizado actividades de I+D (Investigación y Desarrollo) interna en los dos últimos años:</b></p>	Respuestas
	Departamento o Laboratorio específico de I+D	
	Departamento de Diseño	
	Departamento de Producción	
	Departamento Técnico	
	Departamento de Control de Calidad	
	Departamento de Marketing	
	Departamento de Informática	
	Otros Departamentos ____ ¿Cuáles?	

43	<p><b>La empresa al lanzar productos al mercado, hace publicidad:</b></p>	<p>Seleccione las opciones que apliquen para su caso en cada pregunta, marcando cada una de éstas de acuerdo al grado de importancia, donde 4 es la de mayor importancia y 1 la menos relevante. Cuando haya preguntas y opciones que considere no aplican a su caso, déjelas en blanco.</p>			
		1	2	3	4
	En volantes				
	En tv				
	En radio, en revistas				
	Paraderos públicos				
	Metro				
	Vallas				
	Internet				
	Otro _____ ¿Cuál? _____				

44	<b>Es usuario de Bancolombia en que países?</b>	Respuestas
	Estados Unidos	
	Canadá	
	México	
	Venezuela	
	Ecuador	
	Perú	
	Argentina	
	Brasil	
	Inglaterra	
	China	
	Japón	
	Otros ____ ¿Cuáles?	
45	<b>Los productos o servicios lanzados en el año 2009 en cuestión de precios:</b>	Respuestas
	Mantienen los mismos precios del año pasado	
	Están en proceso de cambio	
	Ya tienen precios definidos	
46	<b>La página Web de la empresa:</b>	Respuestas
	Sigue el mismo diseño del año anterior	
	Está en proceso de modificación	
	Ya está modificada y actualizada	
	No se ha realizado ningún tipo de modificación	
	La empresa no tiene página Web	
47	<b>Los consumidores de Bancolombia adquieren los productos mediante:</b>	Respuestas
	Catálogos	
	Puntos de atención (sucursales)	
	Call center	
	Revistas	
	Puntos de ventas	
	En almacenes de cadena	
	Internet	
	Tiendas especializadas	
	Otro ____ ¿Cuál?	



50	<b>Bancolombia cuenta con una estrategia explicita de innovación (plan estratégico) para mejorar su competitividad internacional</b>	Respuestas
	No se ha diseñado un plan de innovación	
	Está en la fase inicial del diseño del plan estratégico	
	Cuenta con un plan estratégico de innovación	
	El plan estratégico está en pleno funcionamiento, alineado con la estrategia del negocio	
51	<b>Direccionamiento de la estrategia</b>	Respuestas
	Mercado donde se compite por precios	
	Mercados de bienes intermedios	
	Nichos de mercado de alto valor en conocimiento	
	Mercados nuevos (no existentes)	
52	<b>Escenario de la estrategia</b>	Respuestas
	Innovación limitada a la unidad productiva o espacio local	
	Innovación a nivel nacional	
	Innovación a nivel de Latinoamérica	
	Innovación a escala global	
53	<b>Nivel innovador de la estrategia</b>	Respuestas
	Estrategia defensiva (imitación de productos y equipos)	
	Estrategia de mejoramiento (innovación incremental)	
	Estrategia de diferenciación (basada en la capacidad de I&D, diseño y marketing)	
	Estrategia para la innovación radical (generación de nuevo conocimiento para nuevos mercados)	

54	<b>La empresa tiene un programa de formación y capacitación del talento humano</b>	Respuestas
	La formación de los trabajadores es informal y esporádica	
	La empresa realiza formación en respuesta a oportunidades de la oferta educativa	
	La empresa cuenta con una estrategia y plan de formación para el dominio de tecnologías medulares	
	La empresa ha consolidado una organización de aprendizaje permanente	
55	<b>Nivel de formación de los empleados del Banco</b>	Respuestas
	primaria /bachillerato más de la mitad de los trabajadores	
	técnico/tecnólogo (más del 40%) y profesionales (más del 20%)	
	técnico/tecnólogo (más del 50%) y profesionales (más del 25%)	
	técnico/tecnólogo (mas del 50%) y profesionales (más del 25%) posgrado (más del 25%)	
56	<b>Existe una política para convertir el talento humano en la fuente principal de innovación</b>	Respuestas
	La mayor parte de los trabajadores se seleccionan sin mayores requisitos de formación o know how	
	La empresa tiene un enfoque de administración de recursos humanos	
	La empresa apoya un programa de promoción y certificación por competencias de los trabajadores (más de la mitad de trabajadores certificados en core competences)	
	La empresa apoya la formación de los trabajadores en gestión de conocimiento e innovación (más de la mitad de trabajadores formados en gestión de innovación)	

57	<b>La empresa tiene un programa de formación y capacitación del talento humano</b>	Respuestas
	La formación de los trabajadores es informal y esporádica	
	La empresa realiza formación en respuesta a oportunidades de la oferta educativa	
	La empresa cuenta con una estrategia y plan de formación para el dominio de tecnologías medulares	
	La empresa ha consolidado una organización de aprendizaje permanente	
58	<b>Grado de internacionalización de la empresa en materia de gestión del conocimiento y la innovación</b>	Respuestas
	La empresa gestiona conocimiento únicamente en el mercado local	
	La empresa participa permanentemente en misiones tecnológicas, congresos y eventos en el exterior	
	La empresa ha realizado alianzas estratégicas con entidades del exterior para insertarse en redes internacionales de innovación	
	La empresa tiene una política de inversiones tecnológicas en el exterior y de venta de tecnología y servicios tecnológicos en el mercado internacional	
59	<b>Fortaleza de la empresa respecto al desarrollo de capital intelectual</b>	Respuestas
	La empresa tiene poco conocimiento de su capital intelectual	
	La empresa ha aprendido a gestionar los capitales humanos, tecnológicos, relacionales y organizacionales	
	La empresa ha realizado una valoración de su capital intelectual	
	La empresa gestiona integralmente la suma de capitales intelectuales para competir	
60	<b>La imagen del Banco ante los clientes representa una ventaja competitiva por ser de excelencia en innovación y calidad</b>	Respuestas
	La imagen del banco es la de una organización poco innovadora	
	La empresa proyecta una imagen de capacidades técnicas en innovación	
	El Banco proyecta una imagen de innovación en productos, procesos y servicios	
	La imagen innovadora del Banco tiene carácter global y atrae clientes por sus características de diferenciación y dinámica innovadora	

61	<b>El conocimiento de los clientes por parte de la empresa es:</b>	Respuestas
	El Banco tiene poco conocimiento de sus clientes	
	El Banco lleva un registro clasificado de sus clientes según procesos tecnológicos	
	El Banco conoce las estrategias de innovación de sus clientes y las apoya	
	El Banco incorpora a los clientes en sus estrategias de innovación	

62	<b>Éxito de la innovación en el mercado</b>	Respuestas
	El Banco es un concurrente más de los mercados existentes	
	El Banco ha incrementado su participación en los mercados existentes	
	El Banco muestra alta fidelidad de los clientes por las estrategias de innovación	
	El Banco es creador de nuevos mercados	

63	<b>La responsabilidad social de la empresa se manifiesta a través de los siguientes resultados:</b>	Respuestas
	El Banco tiene bajo compromiso con el entorno social y cultural	
	El Banco apoya programas de desarrollo social de limitado impacto por su poca sostenibilidad	
	El Banco ha generado nuevos empleos a través de las estrategias de innovación y de la creación de empresas competitivas	
	El Banco tiene un alto grado de compromiso con el desarrollo regional, a través de programas innovadores y sostenibles de responsabilidad social y desarrollo productivo, con participación de trabajadores y comunidades locales	

64	<b>La contribución de la innovación a la gestión ambiental de la empresa</b>	Respuestas
	El Banco no cumple con las normas de gestión ambiental	
	El Banco ha mejorado su gestión ambiental y adopta tecnología limpias conforme a normas nacionales e internacionales	
	El Banco ha realizado inversiones en la recuperación y reforestación de bosques y contribuido a un manejo responsable de las fuentes de agua	
	El Banco se considera líder internacional en aspectos de gestión ambiental y tecnologías limpias	

65	<b>¿Bancolombia actualmente pertenece a algún gremio o asociación? ___ ¿Cuál?</b>
<hr/> <hr/> <hr/>	
<b>Información del entrevistado</b>	
<b>Nombre :</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Teléfono:</b>	
<b>E-mail:</b>	
<b>Firma del entrevistado y validación de la información (Para entrevistas escritas).</b>	