



I N N O V A C I O N   E N  
S E R V I C I O S  
F I N A N C I E R O S

INFORMES SOBRE EL SISTEMA ESPAÑOL DE INNOVACIÓN

I N N O V A C I O N   E N  
S E R V I C I O S  
F I N A N C I E R O S

FUNDACIÓN COTEC PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

© Copyright:  
Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica  
Plaza del Marqués de Salamanca, 11 - 2.º izqda.  
28006 Madrid  
Teléfono: (34) 91 436 47 74; Fax: (34) 91 431 12 39  
<http://www.cotec.es>

Supervisión de la publicación:  
Jesús Esteban Barranco

Diseño:  
La Fábrica de Diseño.  
Trafalgar, 15 - 3.º ext. izqda.  
28010 Madrid

Preimpresión e impresión:  
Gráficas Arias Montano, S.A.  
Polígono Industrial 6 de Móstoles  
C/ Puerto Neveros, 9  
28935 Móstoles (Madrid)

ISBN: 84-95336-62-6.  
Depósito Legal: M. 15.163-2006

# Índice

<b>Presentación</b>	<b>9</b>
<b>Resumen</b>	<b>11</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>19</b>
1.1. Contexto general	21
1.2. Objetivos del estudio	22
1.3. Metodología	23
1.4. Entidades participantes	25
1.4.1. Banco Guipuzcoano	25
1.4.2. Banco Pastor	25
1.4.3. Bankinter	26
1.4.4. BBK	26
1.4.5. BBVA	26
1.4.6. La Caixa	27
1.5. Avance del contenido del informe	28
<b>2. La innovación en el sector servicios</b>	<b>29</b>
2.1. La importancia actual del sector servicios	31
2.2. La innovación en las empresas de servicios	33
2.3. Características particulares de la innovación en servicios	35
2.4. Tipos de innovación en servicios	37
<b>3. El caso particular del sector financiero</b>	<b>39</b>
3.1. El sector financiero en España	41
3.2. La innovación como nuevo factor competitivo del sector financiero	43
3.2.1. Un entorno exigente	45
3.2.2. La apuesta por la innovación	47
3.2.3. Esfuerzos significativos y resultados visibles	48
3.2.4. Aún queda camino por recorrer	49

3.3. Características de la innovación en las entidades financieras	50
3.3.1. Innovación en productos, servicios, procesos y... canales	50
3.3.2. El proceso de desarrollo de nuevos servicios	55
<b>4. El modelo general de innovación</b>	<b>59</b>
4.1. Estrategia y planificación	63
4.2. Ejecución	64
4.3. Cultura	65
<b>5. La gestión de la innovación en el sector financiero</b>	<b>67</b>
5.1. Visión global: relevancia de la innovación	69
5.1.1. Barreras a la innovación	71
5.1.2. Estructura de los apartados	73
5.2. La organización de la innovación en las entidades financieras	74
5.2.1. La aparición de las unidades de innovación en el sector financiero	75
5.2.2. Funciones de las unidades de innovación	78
5.2.3. La importancia de la relación con las unidades de negocio	82
5.2.4. Órganos de decisión en la actividad de innovación	83
5.2.5. Participación de la alta dirección	83
5.3. La estrategia de innovación	85
5.3.1. El papel de la innovación en la estrategia	85
5.3.2. Existencia de una estrategia de innovación específica	88
5.3.3. Priorización de actividades y proyectos	91
5.4. El desarrollo y la adquisición de nuevas tecnologías	92
5.4.1. Las tecnologías de la información, claves para el sector	92
5.4.2. Investigación y desarrollo de tecnologías	95
5.4.3. Adquisición y utilización de tecnologías	97
5.5. El desarrollo de nuevos productos y servicios	101
5.5.1. El desarrollo de nuevos productos financieros	102
5.5.2. El desarrollo de productos y servicios en las unidades de innovación	105
5.5.3. La innovación como generadora de nuevos negocios	110
5.5.4. Incorporación del cliente en el proceso de innovación	113

5.6. La financiación de la innovación	116
5.6.1. Las deducciones fiscales por I+D+i	116
5.6.2. La participación en programas públicos de ayuda a la I+D+i	118
5.7. La colaboración	121
5.7.1. El papel de los proveedores tecnológicos	121
5.7.2. La colaboración entre las pequeñas y medianas entidades financieras	123
5.7.3. Relación con las fuentes de conocimiento	126
5.8. La calidad y valorización de la innovación	128
5.8.1. La medición y valorización de la innovación	128
5.8.2. La calidad de la innovación	130
5.9. La gestión del conocimiento en el proceso de innovación	133
5.9.1. La generación de ideas	133
5.9.2. La vigilancia del entorno	136
5.9.3. Otras prácticas en gestión del conocimiento	138
5.10. La cultura de innovación	141
5.10.1. A pesar de todo, un sector con imagen conservadora	142
5.10.2. Las personas como centro de la innovación	145
<b>6. Conclusiones</b>	<b>147</b>
6.1. Motivos e importancia del sector financiero en innovación	149
6.2. Claves de la gestión de la innovación en el sector	151
6.3. Buenas prácticas y madurez de la gestión de la innovación en el sector	157
<b>Anexo 1: Glosario de acrónimos</b>	<b>161</b>
<b>Anexo 2: Bibliografía</b>	<b>165</b>
<b>Anexo 3: Índice de cuadros</b>	<b>169</b>

# Presentación

Desde nuestra publicación en 1998 del primer Libro Blanco sobre el sistema español de innovación, hemos venido realizando diversos informes que analizan en detalle algunos aspectos específicos del sistema, como son las relaciones entre los distintos agentes o el proceso de innovación en sectores empresariales concretos.

El último informe, publicado en julio de 2004, «Análisis del proceso de innovación en las empresas de servicios», recoge un estudio de la gestión de la innovación en un grupo de organizaciones españolas, estudio que venía a sumarse a otros realizados por Cotec sobre este sector, y con los que hemos querido profundizar en el conocimiento de su comportamiento innovador. Aunque se trata del sector que en las economías de los países desarrollados contribuye de forma mayoritaria al incremento del producto interior bruto, su estudio desde el punto de vista de la innovación ha sido abordado muy recientemente.

Siguiendo esta línea de trabajo, el informe que ahora presentamos analiza el proceso de innovación y su gestión en el sector financiero en el que han participado seis empresas: Banco Guipuzcoano, Banco Pastor, BBVA, Bankinter, BBK y La Caixa. Se ha identificado un conjunto de buenas prácticas en la gestión de la innovación que son una excelente enseñanza para la mejora del proceso innovador de las empresas, en especial para las del sector financiero.

Cotec quiere agradecer a estas seis empresas su interés y dedicación, ya que sin su colaboración este proyecto no hubiera sido posible. También quiere dejar constancia de su agradecimiento a la empresa consultora Socintec por aceptar la realización de este trabajo.

Cotec, abril de 2006



# Resumen



El presente estudio trata de conocer y mostrar cómo se configura de manera eficiente el proceso de innovación en el sector financiero, identificando pautas de funcionamiento y mejoras de este proceso que, a su vez, puedan ser aplicables por otras empresas españolas.

El estudio se ha basado en un ejercicio de *benchmarking* de las seis entidades financieras mostradas a continuación (datos válidos a principios del año 2005):

Participantes	Tipo	Ámbito principal	Activos totales (millones €)	Empleados	Sucursales
<i>Banco Guipuzcoano</i>	<i>Banco</i>	<i>Guipúzcoa</i>	6.125	1.153	242
<i>Banco Pastor</i>	<i>Banco</i>	<i>Galicia</i>	15.235	3.174	564
<i>BBVA</i>	<i>Banco</i>	<i>Internacional</i>	311.072	84.177	6.848
<i>Bankinter</i>	<i>Banco</i>	<i>Nacional</i>	33.718	3.356	309
<i>BBK</i>	<i>Caja</i>	<i>Vizcaya</i>	16.419	2.242	333
<i>La Caixa</i>	<i>Caja</i>	<i>Nacional</i>	133.177	24.827	4.841

La importancia del ejercicio estriba en la creciente relevancia del sector servicios en su conjunto, debido a la paulatina terciarización de la economía y a la mayor atención que dentro de este sector se presta a la innovación. A este respecto, resulta significativo que las estadísticas nacionales e internacionales sobre I+D han empezado a incluir al sector servicios desde hace relativamente poco tiempo.

Por innovación se puede entender la siguiente definición dada por la Comisión Europea: un cambio dentro del negocio por la introducción de un nuevo elemento o una nueva combinación de viejos elementos [...]. La innovación ha de ser un fenómeno de cierta dimensión antes de que pueda ser definida como tal. Esto significa que el cambio debe ser reproducido, como ocurre, por ejemplo, cuando una solución planteada a un cliente se vuelve a utilizar para resolver problemas de otros clientes, o cuando un cambio en los procedimientos es introducido de forma general en la empresa y no puntualmente.

Los servicios presentan características muy particulares, como la intangibilidad, la interactividad entre el cliente y el proveedor del servicio, la heterogeneidad que dificulta la estandarización de los servicios o la inapropiabilidad, es decir, la dificultad de proteger mediante patentes las innovaciones en servicios. Tales características influyen directamente en el proceso de innovación y hacen que puedan existir diferencias entre el proceso de innovación del sector servicios y el de las empresas industriales o de bienes físicos.

El sector financiero español destaca por ser uno de los más competitivos en el ámbito internacional, siendo el más rentable de Europa y el que cuenta con los me-

jores índices de eficiencia y morosidad. Tanto en España como en los países de la OCDE es el sector más inversor en tecnologías de la información y comunicaciones (TIC). Es, en general, bastante innovador, como pone de manifiesto el porcentaje de empresas innovadoras (46%), mayor que el conjunto del sector servicios y que la media del sector industria. Todo ello justifica que el presente estudio se haya centrado en este sector.

Por lo demás, los motivos que están empujando a la banca a innovar son bien conocidos. Éstos estriban en las oportunidades que brinda el avance tecnológico, en especial el de las TIC, junto con la creciente sofisticación de las demandas de los clientes, en particular de determinados segmentos de mercado, más el aumento de la competitividad con un incremento de la presencia de banca extranjera en España y una paulatina extensión de las áreas de interés para la banca española, dentro y fuera del país, así como los cambios regulatorios en los distintos mercados donde está presente. La forma de interpretar y valorar los motivos anteriores por parte de cada empresa es lo que provoca diferentes posicionamientos de mercado, de manera que para algunas empresas la innovación es mucho más relevante que para otras.

Todo ello se traduce en los diferentes tipos de innovación que resultan más frecuentes en las entidades financieras, y que se podrían clasificar así:

- Innovación en productos financieros.
- Innovación en otro tipo de servicios financieros.
- Innovación en servicios no financieros.
- Innovación en procesos internos.
- Innovación en canales.

La denominada innovación tecnológica soportará en mayor o menor medida a todas las anteriores, por lo que realmente no se considera como un tipo de innovación diferente, sino complementario.

Sobre esta base, el estudio analiza cómo se gestiona la innovación en el sector, teniendo en cuenta que la innovación es un fenómeno complejo, necesitado de la articulación de múltiples elementos de la gestión empresarial que, aunque ligados unos con otros, requieren una atención y un esfuerzo específicos y diferenciados. Para poder realizar y soportar el análisis de *benchmarking* entre las seis empresas participantes, se ha utilizado un modelo de gestión de la innovación desarrollado por Cotec y Socintec.



El estudio aporta un análisis exhaustivo de cómo este conjunto de empresas realiza puntualmente todos los elementos considerados en el modelo, extrayéndose las claves para entender cada uno de ellos. Del análisis se deduce que el sector está formalizando cada vez más la gestión de la innovación, con personas, recursos, organización y sistemas enfocados a ello, aunque se enfrenta a barreras para su pleno desarrollo, entre las que destacan una cultura todavía mayoritariamente conservadora o unas estructuras organizativas muy departamentalizadas.

<div style="text-align: right;"><i>Elementos de la gestión de la innovación</i></div> <div style="text-align: left;"><i>Buena práctica</i></div> <div style="text-align: right;"><i>Entidad</i></div>		Organización	Estrategia	Adquisición y desarrollo de tecnología	Desarrollo de nuevos servicios y procesos	Financiación	colaboración	Calidad de la innovación	Gestión del conocimiento	Cultura
		Mercado de innovación	Bank of América							
Configuración de la Unidad de Innovación	BBVA									
Configuración de la innovación	BBK									
Nuevo estilo	UMPQUA									
Nueva forma de entender el negocio	ING									
Ámbitos de actuación de Nuevos Modelos de Negocio	BBVA									
Modelo de Innovación	BBVA									
Plan de desarrollo	BBK									
Proyecto NILO	Banco Guipuzcoano									
El Centro Internacional de Banca	IBM									
La aplicación de Basilea II	Varios									
Área Técnica de la Dirección de Innovación	Bankinter									
Innovation Center	BBVA									
Desarrollo del Broker 3G	Bankinter									
Proceso de innovación	Bankinter									
Metodología DMAS	BBVA									
Dinero Express	BBVA									
Talleres de Innovación	BBVA									
Embudo de Innovación	Bank of America									
Proyecto Semantic Web Services	Fundación Bankinter									
Wells Fargo y Silicon Valley	Wells Fargo									
BBK y COAS	BBK									
Colaboración con las universidades	La Caixa									
Medición en el BBVA	BBVA									
Excelencia Europea	Banco Guipuzcoano									
Innovación del conocimiento	La Caixa									
Vigilancia tecnológica	BBVA									
Tech Masters Program	Wells Fargo									
Comunidad de Innovación Tecnológica	BBVA									
La cultura	Microso									
Pasión por las personas	BBVA									
La Fundación de la Innovación Bankinter	Bankinter									

 Relación directa  
 Relación indirecta

Un vistazo a la secuencia cronológica que han seguido en la práctica las empresas (las más avanzadas en este campo) para incorporarse al tren de la gestión de la innovación y, en definitiva, para potenciar la innovación en la empresa, muestra un elemento que está jugando un papel primordial en las entidades que lo han creado, como es la *unidad de innovación*. Aún es pronto para conocer la evolución de

tales unidades, ya que la experiencia todavía no es muy dilatada en ninguno de los casos, pero de momento se está demostrando como un buen mecanismo para ir introduciendo de forma efectiva la innovación en la organización.

Además de la creación de las unidades de innovación, a lo largo del documento se recoge un gran número de buenas prácticas (ver tabla anterior), que en sí mismas representan una muestra de las metodologías, herramientas, mecanismos y, en definitiva, de las iniciativas que la banca española ha estado poniendo en marcha en los últimos años para promover la innovación en el sector. Al mismo tiempo dan una idea de las fortalezas y capacidades con las que cuenta la banca española para innovar.

A pesar de la juventud de la gestión de la innovación en el sector, las entidades financieras están utilizando algunas prácticas, además de muchas otras más conocidas y tradicionales, que bien pueden servir de referencia para cualquier sector, tales como el *Innovation Center*, a modo de feria interna para las unidades de negocio sobre nuevos *gadgets* tecnológicos, un modelo de *fundación de la innovación* que va más allá de la propia empresa, o la gran facilidad que tiene este sector para *incorporar rápidamente* las innovaciones de otros sectores.

Resulta obvio que la importancia y el grado de desarrollo de la innovación no es el mismo en las seis entidades analizadas. Dicho de otra manera, la madurez del proceso de innovación es bastante diferente en las seis empresas, representando en conjunto un amplio abanico de estrategias, iniciativas y actitudes con respecto a la innovación. Además de los casos particulares, un resumen rápido de la gestión de la innovación en el sector financiero español, a partir de lo que se deduce de las empresas analizadas, sería el que se muestra en el siguiente cuadro.

## **LA INNOVACIÓN EN LA AGENDA DEL SECTOR FINANCIERO**

- *La estrategia del sector apunta a la innovación como una de las armas claves del negocio, habiéndose instalado de forma recurrente en los discursos de la alta dirección. El empuje desde el consejero delegado es el primer requisito para que se adopte.*
- *Como una vía para impulsar la innovación globalmente en la organización se están creando unidades de innovación en las estructuras de las empresas, en especial como vía para el desarrollo de las innovaciones de un carácter más radical, que incluso puedan suponer la entrada en nuevos negocios.*
- *Los bancos y cajas cuentan con organizaciones engrasadas y bien estructuradas para el desarrollo de los nuevos productos y servicios financieros de carácter más tradicional. Conforme se quiera aumentar el ratio de innovaciones, dichas organizaciones requieren herramientas y enfoques cada vez más estructurados.*
- *El cambio sin pausa y la complejidad creciente de las tecnologías de la información y comunicaciones obliga a un constante ejercicio de gestión para su permanente incorporación a los productos y procesos de la empresa, necesitando de las unidades de innovación para que esa gestión alcance a ámbitos que tradicionalmente no tocan las unidades de sistemas.*
- *El desarrollo de una cultura innovadora es el primer desafío con el que se enfrentan las empresas para que todo lo anterior sea posible, y ello es consecuencia de una estrategia decidida en primer lugar, pero también de toda una batería de iniciativas y medidas que parecen empezar por la apertura de la generación de ideas al conjunto de la organización.*
- *La innovación supone un reto demasiado grande y complejo para ser abordado en solitario: o se aborda en colaboración con terceros, a través de una tupida red de colaboradores tecnológicos y de todo tipo o, sobre todo en el caso de las entidades más pequeñas, será muy difícil que se consigan los resultados esperados.*
- *Todo lo anterior difícilmente funciona de una manera aislada, y sólo la plena atención a todos los puntos de una forma integrada da resultados significativos en la realidad, lo que algunos abordan a partir de modelos globales de innovación.*

# 1

## Introducción





## 1.1. Contexto general

La innovación es un factor fundamental para el éxito de las empresas y, en última instancia, para el crecimiento de las economías nacionales. En todos los sectores de la economía, incluido el sector servicios, las empresas innovan para responder a las demandas de los consumidores, a las exigencias de mercado y a la competencia global. La competencia induce cada vez más a las empresas a innovar más rápida y eficientemente, a realizar una actividad innovadora más orientada a la demanda y a integrar la I+D y la innovación de forma más cercana a las estrategias empresariales.

Aunque tradicionalmente se ha entendido como un concepto relacionado con el sector Industrial, es indudable que la innovación está ganando terreno en el sector servicios. En concreto, el sector financiero es uno de los sectores de servicios que ha realizado un gran esfuerzo en su apuesta por la innovación, particularmente en España:

- En los últimos años el sector ha dedicado un gran esfuerzo al desarrollo y lanzamiento, por ejemplo, de nuevos servicios orientados a la captación de capital, como nuevos contratos financieros atípicos, emisiones de participaciones preferentes, depósitos de ahorro empresa o cédulas territoriales.
- Es uno de los sectores responsables de que la mayor parte de la inversión en tecnologías de la información (TI), en España y en los países desarrollados, sea realizada por empresas del sector servicios. Este hecho es más relevante si se tiene en cuenta que las TI desempeñan un papel central dentro del proceso de innovación.

Cotec ya tiene una cierta trayectoria en el estudio de la innovación en el sector servicios, por lo que el análisis de la innovación en el sector financiero supone un paso lógico en la necesidad de profundizar en el fenómeno de la innovación.

## 1.2. Objetivos del estudio

Este informe trata de conocer y mostrar cómo se configura de manera eficiente el proceso de innovación en el sector financiero, identificando pautas de funcionamiento y mejoras de este proceso que puedan ser aplicables por las empresas españolas.

En concreto, los objetivos del estudio son, principalmente, los siguientes:

- Profundizar en el conocimiento de la innovación en el sector financiero a partir de la experiencia de las empresas españolas del sector.
- Identificar las particularidades y analizar el estado del arte del proceso de innovación en el sector financiero español, buscando referencias que puedan servir de comparación con otros países; y, en su caso, detectar campos de mejora o fortalezas respecto de referencias de interés de otros países.
- Elaborar un informe final descriptivo del análisis realizado y con conclusiones de interés, que pueda ser utilizado como forma de promocionar y difundir la innovación en el sector financiero.

En último término, el fin del presente estudio es proporcionar una referencia válida al entendimiento de la innovación desde la perspectiva de uno de los sectores punteros de la economía española.

## 1.3. Metodología

Siguiendo la práctica habitual en numerosos proyectos anteriores de Cotec, la respuesta a los objetivos del estudio se ha centrado en el conocimiento en detalle del «saber hacer» de empresas concretas, basándose en gran medida en los conceptos y en la dinámica de los ejercicios de *benchmarking*.

En concreto, la elaboración del estudio se ha desarrollado en función de la siguiente metodología:

- Análisis de estudios o modelos de innovación ya existentes. Como forma de asegurar una adecuada orientación al conjunto del trabajo, se ha utilizado como punto de partida el modelo de gestión de la innovación desarrollado previamente por Cotec y Socintec, que sintetiza los elementos clave para el desarrollo de la innovación en la empresa, válidos también para el sector financiero.
- Análisis del proceso de innovación en seis entidades españolas, que constituyen un buen reflejo de la estructura actual del sector (presencia de bancos y de cajas, de diferentes tamaños y ámbitos de actuación, etc.).

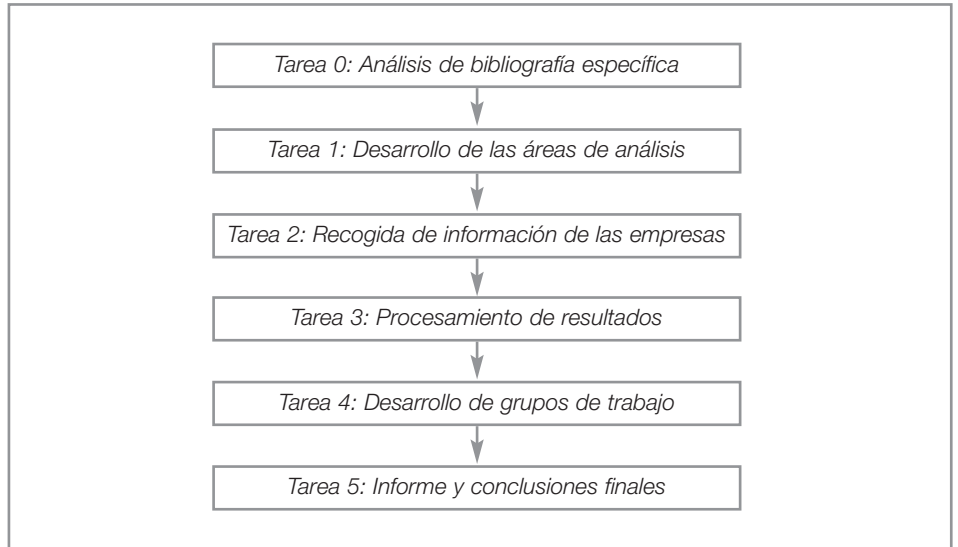
La metodología utilizada para el análisis ha consistido en la realización de diversas entrevistas en profundidad con cada empresa participante, con diferentes responsables de la innovación en el conjunto de las organizaciones.

Se ha seleccionado una muestra de empresas, dentro del total de entidades que en el ámbito nacional pudieran ser consideradas como referentes, de modo que permitiera analizar la gestión del proceso de innovación, comprobar la validez de los resultados obtenidos y extraer conclusiones generales válidas para el conjunto del sector financiero.

Los resultados obtenidos se han contrastado con los participantes mediante la realización de diferentes reuniones individuales y colectivas en las que se recogieron sus opiniones y comentarios sobre los resultados y el informe final del proyecto, de forma que éste no refleje exclusivamente la visión del consultor, sino que también tenga en cuenta cómo se ve el propio sector.

Los pasos específicos seguidos en el desarrollo del estudio se exponen en el siguiente gráfico 1.3.1. En la recogida de información de las empresas se ha prestado atención a la información cuantitativa, pero sobre todo a la información de carácter cualitativo, en lo que se refiere a la identificación y análisis de buenas prácticas concretas y del saber hacer de cada empresa. Como un elemento de contraste interesante, también se recogieron respuestas a un pequeño cuestionario cerrado, cuyos resultados se ven a lo largo del informe y que en algunos casos ha permitido una comparación concreta con entidades financieras de otros países.

Cuadro 1.3.1.  
Metodología del  
proyecto



## 1.4. Entidades participantes

A continuación se realiza una breve presentación de cada una de las empresas analizadas, a partir de la visión que cada una de ellas ofrece de sí misma, cuyas características generales se sintetizan en el siguiente cuadro 1.4.1. Una información más detallada, actualizada y exhaustiva de todas ellas es fácilmente accesible a través de la página de cada una de ellas en la Red o de la memoria de actividades que publican anualmente.

Cuadro 1.4.1.  
Características de  
las entidades  
participantes

Participantes	Tipo	Ámbito principal	Activos totales (millones €)	Empleados	Sucursales
Banco Guipuzcoano	Banco	Guipúzcoa	6.125	1.153	242
Banco Pastor	Banco	Galicia	15.235	3.174	564
BBVA	Banco	Internacional	311.072	84.177	6.848
Bankinter	Banco	Nacional	33.718	3.356	309
BBK	Caja	Vizcaya	16.419	2.242	333
La Caixa	Caja	Nacional	133.177	24.827	4.841

*Nota: Datos válidos a principio del año 2005.*

*Fuente: Páginas de las empresas en la Red y memorias anuales de las mismas.*

### 1.4.1. BANCO GUIPUZCOANO

Desde el inicio, hace ya un siglo, y ahora más que nunca, el Banco Guipuzcoano ha tenido como nota característica el servicio personalizado, la calidad de los productos y la atención a las relaciones personales con los clientes particulares.

Con 17.435 accionistas, el Banco Guipuzcoano cotiza en Bolsa desde su fundación hace ya cien años. Se trata de un título estable y de gran liquidez. A través de 242 oficinas su presencia es muy importante en el País Vasco, Navarra, La Rioja y Madrid, teniendo también oficinas en Barcelona y en todo el Levante español.

### 1.4.2. BANCO PASTOR

Banco Pastor es un banco con una clara orientación al cliente, inmerso en un proyecto de crecimiento con equilibrio entre rentabilidad, eficiencia y solvencia.

El Banco ha emprendido el incremento de su capacidad comercial a través de un crecimiento rentable y con seguridad en el riesgo, reforzando la orientación al cliente del banco y sus sucursales, y alcanzando sustanciales mejoras de eficiencia y productividad.

Se han potenciado los nuevos canales de distribución, fundamentalmente teléfono e Internet. A resultas de sus esfuerzos por ser una entidad pionera en este ámbito, Banco Pastor cuenta hoy en día con una activa presencia en el mercado español de banca directa y por Internet.

Banco Pastor y su grupo forman una unidad de gestión empresarial independiente, sólida y saneada, que ocupa un lugar destacado en todas las tablas clasificatorias del sector bancario español, con una estrategia de negocio clara y difundida entre todos sus estamentos, dotada de los más avanzados sistemas de gestión y con una estructura organizativa bien dimensionada, flexible y preparada para afrontar los retos de un entorno en rápida evolución.

### 1.4.3. BANKINTER

Bankinter es una marca de referencia dentro de la banca española por Internet. Desde su página electrónica, [ebankinter.com](http://ebankinter.com), se ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros, además de asesoramiento a clientes, agregadores, simuladores de productos y una gran variedad de servicios de valor añadido.

En la actualidad, Bankinter tiene más de 312 sucursales por todo el territorio nacional y una plantilla superior a 3.200 personas. Bankinter es la cuarta entidad financiera de la bolsa española en términos de capitalización bursátil y la sexta en activos totales.

### 1.4.4. BBK

BBK es una Caja de Ahorros con representación en la práctica totalidad de los municipios de Vizcaya. La política de apertura de oficinas y cajeros de BBK se centra en el servicio y la cercanía a los clientes, anteponiendo la prestación del servicio a cualquier otro factor económico. Así, BBK cuenta en la actualidad con la red más tupida y extensa en la provincia de Vizcaya, y es la única entidad financiera con presencia en 18 de sus municipios.

Con el fin de aportar mayor eficacia y calidad a la atención de los distintos tipos de clientes, desde su constitución BBK ha seguido un proceso de paulatina especialización de su red. Actualmente conviven cuatro tipos diferentes, con estructura, locales, cartera de productos y políticas comerciales propias: Red Minorista y Expansión, que se complementa con un servicio específico de Banca Personal, y Red de Empresa e Institucional, que en su conjunto conforman una red de 333 oficinas.

### 1.4.5. BBVA

BBVA es un grupo financiero global, de gran dimensión y elevada solvencia, con una sólida posición en el mercado español y una franquicia líder en Iberoamérica.

El grupo BBVA, que cuenta con 84.000 empleados, 35 millones de clientes y más de un millón de accionistas de 32 países, se ha convertido en todo un referente mundial y en uno de los bancos más reconocidos y premiados. Es un grupo que cuenta con un modelo de gestión innovador, orientado al cliente y alineado con la sociedad, cuyas características clave son la innovación, el crecimiento y la entrega de resultados, y que se apoya en las personas y los equipos, en los principios éticos y en la tecnología.

#### 1.4.6. LA CAIXA

La Caixa es actualmente la primera caja de ahorros de España y la tercera entidad financiera del país. Con una amplia red de oficinas, compuesta por más de 4.800 sucursales, cerca de 7.000 cajeros automáticos, más de 24.000 empleados y 9,2 millones de clientes, La Caixa se ha situado como una entidad líder y de referencia en el sector financiero español.

La actividad del Grupo La Caixa se orienta hacia un modelo de banca universal basado en la estrategia de gestión multicanal, que permite combinar de forma eficiente la utilización de las tecnologías más avanzadas y la cualificación de los empleados, para ofrecer el mejor y más completo servicio al mayor número de clientes.

## 1.5. Avance del contenido del informe

Además del capítulo introductorio, el presente estudio cuenta con cinco capítulos cuyo contenido se anticipa aquí:

- El capítulo 2 aborda el tema de la innovación en el sector servicios y sus características particulares; así mismo proporciona datos sobre la creciente importancia de este sector en las economías de los países desarrollados y define los tipos de innovación en servicios.
- El capítulo 3 explica las razones de la importancia creciente que la innovación está adquiriendo en el sector financiero y sus principales características diferenciales.
- El capítulo 4 presenta el modelo general de la innovación, que contiene los diferentes elementos clave para el desarrollo de la innovación y que ha sido la base para el desarrollo del análisis en las seis entidades participantes.
- El capítulo 5 aborda, uno a uno, todos los elementos de la gestión de la innovación en las organizaciones analizadas, proporcionando algunas claves y buenas prácticas detectadas en dichas organizaciones: constituye el núcleo del informe.
- El capítulo 6 detalla las principales conclusiones del estudio, así como los resultados más significativos.

Por último, se incluyen tres anexos con un glosario de acrónimos utilizados a lo largo del documento, el conjunto de la bibliografía analizada (y referenciada, en su caso), y el índice de cuadros de todo el informe.



# 2

## La innovación en el sector servicios

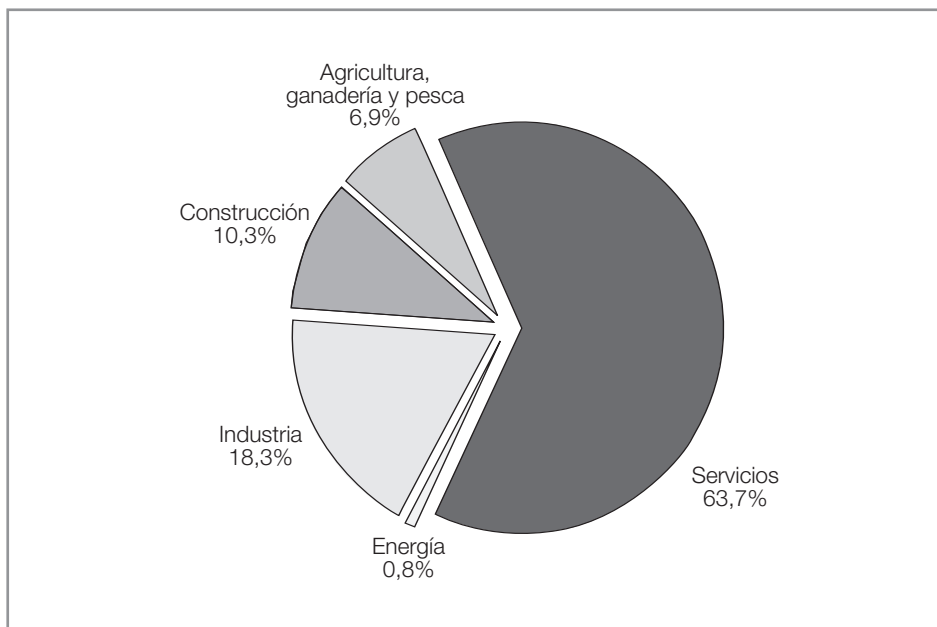


## 2.1. La importancia actual del sector servicios

Las empresas de servicios forman el sector con mayor peso en las economías de los países desarrollados, siendo en la actualidad el principal motor de su crecimiento, como demuestran los siguientes hechos:

1. En los países de la OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development), aproximadamente dos tercios del PIB y del empleo provienen del sector servicios.
2. Siete de los diez sectores con un mayor crecimiento en el mundo en el último cuarto de siglo pertenecen al sector servicios.
3. En general en los países desarrollados el empleo generado en los subsectores de servicios financieros y servicios a empresas es sensiblemente superior al generado por las empresas manufactureras, entre las que se encuentran sectores tan relevantes como el de automoción o el de tecnologías de la información (en lo que se refiere a fabricación de equipos informáticos).

En el caso de España, el sector servicios supone hoy una contribución superior al 60% en el PIB y en el empleo, prácticamente el doble que la del resto de sectores. Valga como ejemplo que la actividad del comercio genera por sí sola más empleo que el total de las empresas industriales.



**Cuadro 2.1.1.**  
**Distribución sectorial del empleo en España**

Fuente: «Cifras INE: La Encuesta del Sector Servicios (2002)».

Son muchos más los datos que se podrían aportar y que vienen a demostrar la tan conocida terciarización de la economía y el creciente predominio de los servicios

con respecto al resto de sectores económicos. Si se tiene en cuenta el factor de la globalización y del resto de fenómenos asociados, como el de la deslocalización de empresas, se observa cómo la industria tiende a desplazarse hacia los países con un menor coste de mano de obra, entre los que ya no se encuentra España, fundamentalmente en lo que se refiere a las tareas con menor valor añadido, fenómeno que no se da en el sector servicios. Incluso se puede hablar de una entrada paulatina de la industria en el sector servicios, en paralelo a una cada vez mayor atención a la componente de servicio asociada a los productos industriales. No hay duda, por tanto, de que se trata de un sector básico para la economía española.

## 2.2. La innovación en las empresas de servicios

Sin embargo, teniendo en cuenta que la innovación se erige como un factor clave en el crecimiento económico y en la competitividad de las empresas, resulta paradójico que no se le haya prestado, hasta hace pocos años, la debida atención desde la perspectiva de los servicios. Este hecho puede ser imputable a diversos factores, pero lo que resulta indiscutible es que la innovación ha venido siendo históricamente un concepto asociado al mundo industrial.

Prueba de ello es que, aunque hoy en día ya comienza a existir una base bibliográfica significativa en torno a la innovación en servicios, todavía no existe ningún sistema definido y ampliamente aceptado para la implantación de un proceso adecuado de innovación en las empresas de este sector. Prácticamente en su totalidad, dicha bibliografía se centra en tratar la innovación en servicios desde un punto de vista macroeconómico, aspecto que no se considera así en el sector industrial. Además se da la circunstancia que el sector servicios no ha sido tenido en cuenta en las estadísticas de innovación (como la encuesta del CIS) hasta hace pocos años.

El auge del interés de la innovación en servicios no ha pasado desapercibido dentro de la Unión Europea. La importancia de la innovación fue puesta de manifiesto en el Consejo Europeo de marzo de 2000 celebrado en Lisboa, cuyo objetivo estratégico era impulsar la conversión de la Unión Europea en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica mundialmente.

En ese comunicado recibía una especial atención «la importancia creciente del sector servicios» y de la innovación, como un factor clave de dicho sector, mediante un texto que se reproduce literalmente en el cuadro 2.2.1.

*«En el sector servicios no se ha prestado la debida atención a la innovación, a pesar del potencial de este sector para contribuir a un crecimiento significativo del empleo y la producción.»*

*El sector servicios se compone de un conjunto heterogéneo de empresas. Hay diferencias significativas en cuanto a la actitud frente a la innovación entre, por ejemplo, los servicios de TIC (tecnologías de información y comunicación) y los sectores más tradicionales, como el transporte o el comercio. Puesto que proporcionan prestaciones básicas y fundamentales, las TIC son más importantes que cualquier otra tecnología moderna presente en el sector servicios y su difusión es esencial para la mejora de la capacidad innovadora del sector.*

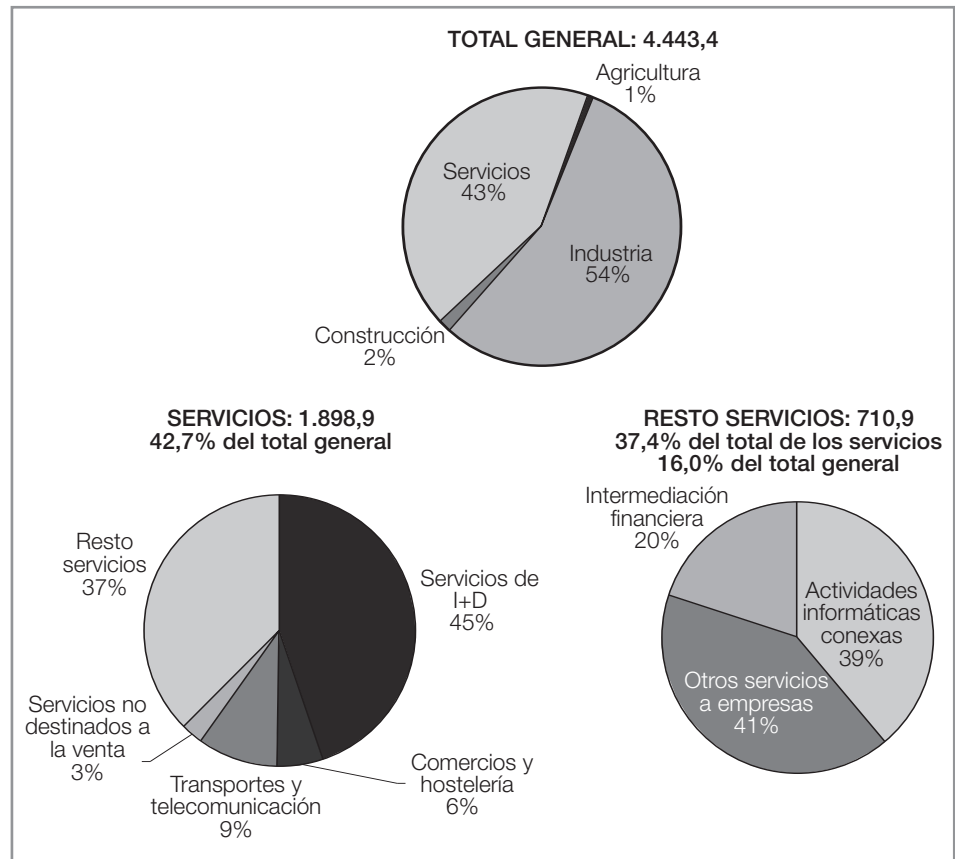
*Las empresas del sector servicios (aparte de las relacionadas con servicios TIC) realizan un gasto en I+D inferior al de la industria. El capital humano sustituye a la I+D como factor principal de la innovación. La formación, junto con la difusión de nuevas tecnologías, es el principal componente de la política de innovación en el sector servicios. Deberían realizarse esfuerzos para acabar con las carencias de cualificaciones y poner en marcha planes de formación para los trabajadores menos cualificados.»*

### Cuadro 2.2.1. La importancia creciente del sector servicios

Fuente: «Innovation in a Knowledge Driven Economy». Commission of the European Communities (2000), Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. COM (2000) 567.

En los últimos años la Comisión Europea ha realizado diversos estudios para profundizar en el conocimiento de la innovación en este sector, que hoy en día se han convertido en un referente fundamental para cualquier estudioso o interesado en el tema (ver la bibliografía mostrada en el documento [2]).

**Cuadro 2.2.2.**  
**Gastos internos en I+D en España.**  
**Total de empresas (en millones de euros y en porcentaje del total), 2003**



Fuente: "Estadística sobre las actividades en Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (I+D)", 2003, Informe Cotec 2005.

La actividad de innovación en general y de I+D en particular, relativa al sector servicios, no ha aparecido tradicionalmente bien reflejada en las estadísticas correspondientes. Este problema se ha ido paliando en los últimos años y ya se empieza a disponer de datos mínimamente fiables.

En concreto, en lo que se refiere a I+D, analizando las estadísticas del INE se observa que el sector servicios es cada vez más importante, y no sólo debido al subsector de servicios de I+D, en el que se encuentran englobados centros tecnológicos y similares. Es interesante caer en la cuenta de que el gran sector de intermediación financiera supone algo más del 7% del gasto interno de I+D de las empresas españolas del sector servicios (y algo más del 3% del total del sector empresarial), y que el sector de comercios y hostelería supone porcentajes sólo ligeramente inferiores.

## 2.3. Características particulares de la innovación en servicios

La definición del término innovación ha sido realizada tradicionalmente con un enfoque industrial y, por tanto, su encaje en el sector servicios no siempre resulta fácil. El Manual de Oslo de la OECD, uno de cuyos objetivos es precisamente estandarizar las diferentes acepciones existentes, propone la siguiente definición:

*Una innovación tecnológica de producto o de proceso (ITPP) comprende tanto nuevos productos o procesos implementados tecnológicamente como mejoras tecnológicas significativas de éstos. Una ITTP ha sido puesta en marcha si ha sido introducida en el mercado (innovación de producto) o utilizada en un proceso productivo (innovación de proceso). Una ITTP conlleva una serie de actividades científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales.*

El mismo Manual de Oslo señala que el término «producto» abarca tanto el concepto de «bienes» como de «servicios». Esta definición pone un énfasis especial en la innovación que está relacionada con la tecnología. Por el contrario, en el sector servicios adquieren un especial protagonismo todas aquellas innovaciones que no son tecnológicas, aunque éstas puedan ser también muy relevantes, y más si dependen del sector (tal como se aprecia más adelante, por ejemplo, en el sector financiero).

De este modo, la siguiente definición o propuesta realizada dentro del proyecto «Estudio de la innovación en servicios», promovido por la Comisión Europea [21], aporta los siguientes matices adicionales:

*Por innovación entendemos un cambio dentro del negocio por la introducción de un nuevo elemento o una nueva combinación de viejos elementos [...]. La innovación ha de ser un fenómeno de cierta dimensión antes de que pueda ser definida como tal. Esto significa que el cambio debe ser reproducido, por ejemplo, como cuando una solución planteada a un cliente se vuelve a utilizar para resolver problemas de otros clientes, o cuando un cambio en los procedimientos es introducido de forma general en la empresa y no puntualmente.*

El hecho es que los servicios presentan características muy particulares que influyen directamente en el proceso de innovación y que suponen que éste pueda en algunas ocasiones divergir del proceso de innovación que tiene lugar en el caso de bienes físicos.

Algunas de estas características son:

- **Intangibilidad:** los servicios son a menudo intangibles, difíciles de almacenar y transportar; es complicado demostrar sus características y cualidades a los clientes potenciales.
- **Interactividad:** los servicios, generalmente, conllevan un alto nivel de interacción entre el proveedor del servicio y el usuario final, por lo que la forma de proveer el servicio adquiere especial relevancia.

- Importancia del capital humano: las capacidades y competencias de las personas que «producen» el servicio son uno de los principales factores que afectan a su calidad final.
- Heterogeneidad: la estandarización es difícil en cuanto el resultado final depende en gran medida de las personas que lo proveen y del entorno; además uno de los factores clave en los servicios es la necesidad de su adaptación a las exigencias particulares de cada cliente o grupos de clientes.
- Inapropiabilidad: los servicios son difícilmente apropiables y protegibles. El sistema actual de patentes, tal y como está concebido, posee un enfoque marcadamente industrial y no resulta de gran utilidad para la protección de los servicios.

De todos modos, la gran diversidad existente entre las distintas actividades clasificadas como servicios implica que, aunque las características señaladas sean válidas para la mayoría de ellos, existan también numerosas salvedades y excepciones.

## 2.4. Tipos de innovación en servicios

Tanto en el sector servicios como en el sector industrial son pocos los tipos de innovación esencialmente diferentes que pueden tener lugar en las empresas.

Una tipología que se adapta bastante bien al caso de los servicios, y que tampoco sería difícil de imaginar para la industria, es la formada por los cuatro tipos siguientes:

- **Innovación de producto (servicio):** implica la creación de nuevos servicios o una mejora significativa de los ya existentes; una innovación de producto es, por ejemplo, un nuevo tipo de fondo de inversión financiera o un nuevo servicio de alertas por móvil.
- **Innovación de proceso:** son nuevas formas de producir o proveer un servicio; se puede dividir a su vez en dos categorías: innovaciones en procesos de producción (*Back Office*) o innovaciones en procesos de provisión (*Front Office*); algunos ejemplos podrían ser la concentración de las compras de una cadena hotelera mediante una central de compras o la automatización del *check-in* en los aeropuertos.
- **Innovación de organización:** se trata de nuevas formas de organización o de gestión, tales como la adopción del modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) o la implantación de un cuadro de mando integral.
- **Innovación de mercado:** comprende nuevos comportamientos respecto del mercado, como, por ejemplo, la introducción en un nuevo segmento o en un nuevo país.

Se podría considerar también la *innovación ad hoc*, que parece desempeñar un papel especialmente importante en las empresas de servicios intensivas en conocimiento, como consultorías o ingenierías. Se define como la construcción interactiva de una solución (por ejemplo, estratégica, organizativa, social o legal, entre otras) adecuada a un problema particular planteado por un cliente. Este tipo de innovación no es reproducible como tal, pero sí es aprovechable en parte mediante la codificación y formalización de la experiencia y competencia adquirida.

En numerosas ocasiones las innovaciones no son estrictamente de un único tipo, sino que se entremezclan varios en cada caso. La introducción de un nuevo servicio supone generalmente el desarrollo de un nuevo proceso de producción o una nueva forma de provisión de dicho servicio al cliente. Otras veces una reorganización de la empresa puede dar lugar a un cambio en los procedimientos, que, a su vez, pueden implicar cambios o mejoras significativas en los servicios ofrecidos.

En informes previos de Cotec, en especial en [1] y en [4] se da una idea bastante clara y desarrollada de las especificidades de la innovación en el sector servicios.



# 3

## El caso particular del sector financiero



## 3.1. El sector financiero en España

El sistema financiero está compuesto por el conjunto de instituciones que se dedican a captar, administrar y dirigir el ahorro de una forma eficaz a través del sistema económico. Como se muestra en el siguiente cuadro, el sistema está compuesto por tres grandes áreas de actividad diferenciadas: crediticia, valores y seguros.

**Cuadro 3.1.1.**  
**Estructura del**  
**sistema financiero**  
**español**

Área	Principales entidades	Actividad fundamental
Crédito	Entidades de crédito	Intermediación en el crédito
Valores	Sociedades y agencias de valores Instituciones de inversión colectiva	Negociación bursátil
Seguros	Entidades aseguradoras Fondos de inversión	Cobertura de riesgos

Dentro de este sistema tienen un papel fundamental los llamados intermediarios financieros, que son un conjunto de organizaciones cuya función principal es mediar entre ahorradores e inversores. En este grupo destacan los intermediarios bancarios, que son aquellos que pueden generar recursos financieros aceptados como medio de pago, a saber, la banca privada, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito.

El sistema bancario español estaba constituido en el año 2003 por un total de 274 entidades de crédito, de las cuales 136 son bancos, 46 son cajas de ahorro y 92 son cooperativas de crédito (84 cajas rurales y 8 cajas populares y profesionales). En total en 2003 contaron con unos activos totales medios de 1,37 billones de euros, repartidos respectivamente al 56,7%, 39,4% y 3,9% entre bancos, cajas y cooperativas.

Según datos de 2003, dentro del conjunto de bancos destacan el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria y el Santander Central Hispano, que acaparan entre ambos más de la mitad de los activos totales del conjunto de bancos, seguidos de lejos por el Banco Popular con un 5,4%, el Banco Sabadell con un 3,5% y Bankinter con 2,9% del total del conjunto de bancos.

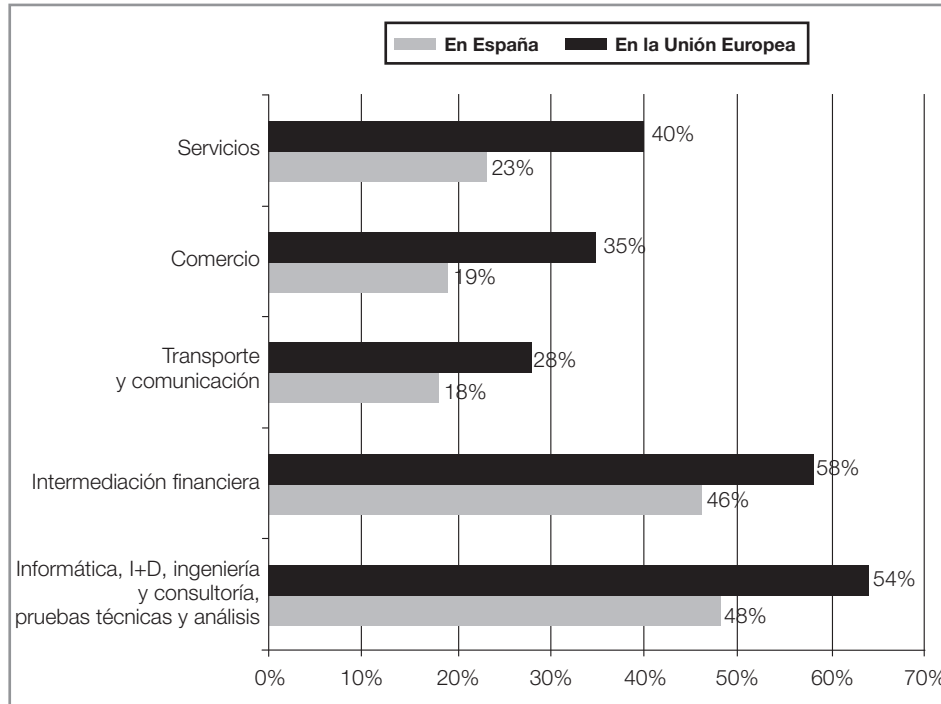
Entre las cajas de ahorro, destaca La Caixa con un 19,7% de los activos totales medios del conjunto de cajas, seguido de Caja Madrid con un 14,1% y Bancaja, Caixa Galicia y la CAM, todas con valores algo inferiores al 5%.

Otro componente relevante del sistema financiero español (o del sector de intermediación financiera, como se suele llamar también de una manera más global) son las entidades aseguradoras. En la actualidad existen cerca de 300 aseguradoras en España, entre las que destacan las seis primeras, Allianz, Mapfre Mutua- lidad, Fremap, Axa Aurora Ibérica, Vida Caixa y Mapfre Vida, con facturaciones en el año 2003 que van desde los 2.108 millones de euros de Allianz hasta los 1.651 de Mapfre Vida.

Aunque el tamaño de este subsector (en cuanto a empleo) es cinco veces menor que el del bancario, sólo supone cerca del 15% del VAB del sector financiero. Se trata de un subsector con una fuerte interrelación con el de entidades bancarias, con algunas organizaciones directamente ligadas a bancos (como BBVA Seguros) y cajas (como Vida Caixa). Hay que clarificar, aunque resulta obvio por la selección de las empresas participantes, que el estudio se ha centrado específicamente en bancos y cajas, dejando de lado al subsector de seguros y a otros subsectores que también se podrían considerar dentro del de intermediación financiera.

## 3.2. La innovación como nuevo factor competitivo del sector financiero

El creciente valor de la innovación como factor de competitividad empresarial es un hecho que se da por suficientemente conocido con carácter general para el conjunto de sectores empresariales. Las diferencias sectoriales inciden en la mayor o menor importancia relativa de este factor según las características y el contexto de cada sector. En el cuadro 3.2.1 se observa el porcentaje de empresas innovadoras en España en el sector servicios según la encuesta CIS3.



**Cuadro 3.2.1.**  
**Empresas con actividades de innovación por el sector de actividad (en porcentaje del total de las empresas de cada tipo), período 1998-2000**

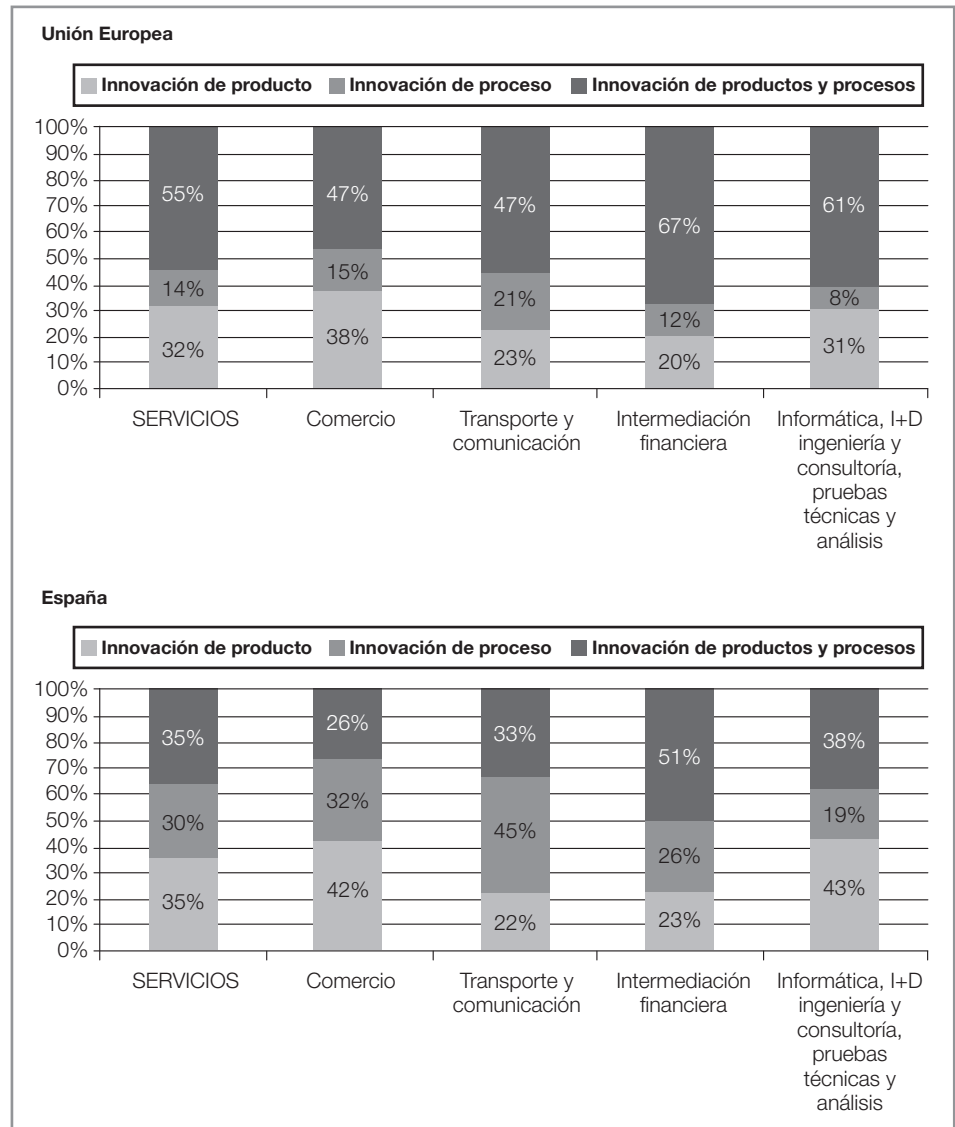
Fuente: «Innovation in Europe: Overview of the Third Community Innovation Survey (CIS3) Results», Comisión Europea (2004).

Si bien dicho porcentaje es menor globalmente en el sector servicios que en la industria, el sector de intermediación financiera destaca por ser uno de los más innovadores, incluso más que la media de la industria (que cuenta con un 37% de empresas innovadoras en España según la misma encuesta). En todos los casos España aparece por detrás de la media de la Unión Europea.

La innovación como factor de competitividad, sin embargo, puede ser traducida por cada una de las empresas de manera diferente. Probablemente no es lo mismo entender la innovación como factor de supervivencia, lo que sin duda tiene connotaciones claramente positivas, que convertirla en el *leit motiv* de la estrategia del negocio. La pregunta que cabría hacerse es si en el sector financiero la innovación se está convirtiendo en una de las claves competitivas. De este estudio en

concreto y de los análisis especializados consultados cabe pensar que sí, que de forma creciente la innovación está calando más y más en las entidades financieras, existiendo casos concretos de estrategias muy agresivas en la adopción de la innovación como una de las claves del negocio bancario.

**Cuadro 3.2.2.**  
**Empresas que realizaron actividades de innovación con éxito, por tipo de éxito (en porcentaje del total de las empresas con éxito), período 1998-2000**



Fuente: «Innovation in Europe: Overview of the Third Community Innovation Survey (CIS3) Results», Comisión Europea (2004).

En el gráfico anterior (cuadro 3.2.2) se observa una característica propia del sector en España que lo diferencia de la media europea, y que es común al conjunto del sector empresarial español. Las empresas españolas, especialmente en el amplio sector de intermediación financiera, la cual incluye bancos y cajas pero también empresas de seguros y otro tipo de empresas de servicios, innovan más en proceso que en producto (un 74% de las empresas innovadoras con éxito innovan en

producto, en comparación con un 77% que lo hacen en proceso, mientras que en Europa un 87% innovan en producto y un 69% lo hacen en proceso). Sin embargo, para tener una fotografía completa, hay que complementar estos datos estadísticos con el hecho de que existe un grupo de entidades financieras líderes en España que también lo son mundialmente desde el punto de vista tecnológico y de la innovación.

A la visión sectorial, en cualquier caso, hay que contraponer la realidad de cada empresa. Y aquí cabe una adaptación de una famosa frase de Michael Porter, para dar a entender que en realidad no hay sectores más o menos innovadores; lo que hay son empresas más o menos innovadoras.

### 3.2.1. UN ENTORNO EXIGENTE

A la hora de explicar por qué la innovación y el proceso de innovación están ganando fuerza en los sectores de servicios, son cuatro las tendencias que se suelen citar en la mayoría de estudios, a saber: la evolución de la tecnología, la sofisticación de los clientes, el incremento de la competitividad y los cambios en las regulaciones.

No es preciso cambiar el registro para el caso del sector financiero, en el que cada una de estas tendencias tiene un claro reflejo.

## La evolución de la tecnología

El progreso tecnológico como factor director de la innovación es, en general, un concepto que se relaciona más con las empresas industriales que con las de servicios; pero en el caso del sector financiero, se podría decir que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) desempeñan un papel igual de relevante.

Uno de los ejemplos más claros es la banca electrónica. Valga como dato de su importancia el hecho de que hoy en día los nuevos sistemas tecnológicos permiten que más de la mitad de las operaciones se realice automáticamente, sin necesidad de que intervenga el personal de la sucursal.

La utilidad de las TIC se extiende a muchos otros ámbitos. Desde la continua sistematización de los procesos internos hasta el reciente *boom* de las tecnologías de pago por móvil, que prácticamente todas las entidades principales ofrecen, las innovaciones relacionadas con estas tecnologías son muy numerosas. Así queda reflejado en una reciente encuesta sobre el sector servicios realizada en Alemania, en la que los bancos y aseguradoras manifestaban que las TIC estaban relacionadas con un 95% de sus innovaciones.

Las TIC no sólo abren un abanico de posibilidades de nuevas innovaciones, sino que también desempeñan un papel central dentro del propio proceso de innova-

ción. Por ejemplo, cada vez son más las organizaciones que recurren a aplicaciones informáticas de generación de ideas que están accesibles en su Intranet, tal como se muestra más adelante. Se trata de programas que facilitan la recogida, evaluación y retroalimentación de las ideas de mejora o de nuevos productos y servicios, con la participación de todas o parte de las personas de la empresa, algo que antes era impensable en organizaciones tan grandes con miles de empleados en muchos casos.

## La sofisticación de los clientes

La evolución de la sociedad española, con mayores niveles de educación, de poder adquisitivo y con un conocimiento de las nuevas tecnologías cada vez mayor, está llevando a que los usuarios sean progresivamente más exigentes con la calidad y el servicio que se les ofrece.

Al igual que sucede en otros sectores, los clientes tienen cada día menos reparo en cambiar de proveedor o producto financiero, por lo que es preciso contar permanentemente con ofertas innovadoras que garanticen su fidelidad. En los últimos años está aumentando el número de clientes, y más todavía los de mayor poder adquisitivo, que mantienen vínculos con diferentes entidades o cambian de una entidad a otra.

## El incremento de la competitividad

El sector financiero ha sido tradicionalmente uno de los más competitivos, con organizaciones de alto nivel tecnológico y de gestión. En el futuro, aunque el proceso de fusiones y adquisiciones pasa regularmente por períodos de mayor y menor intensidad, la competitividad en el sector está lejos de relajarse, sobre todo debido a tendencias como:

- La internacionalización de las empresas españolas, con puntales como SCH o BBVA y su expansión en primera instancia en Iberoamérica, en lo que ambas suponen una clara referencia mundial y que ya se está trasladando a otros mercados continentales como Europa o EEUU.
- La aparición de nuevos competidores, como las nuevas altas en la banca electrónica, o el crecimiento en el mercado nacional de bancos de otros países, como ha ocurrido con la adquisición del Banco Zaragozano por parte de Barclays.
- La expansión de las cajas de ahorro, iniciada en 1993 y todavía en desarrollo, como indica el dato de que en los últimos tres años hasta 2003 han abierto 1.200 nuevas sucursales, mientras que en el caso de los bancos, su número ha decrecido en 600 sucursales.

Ante esta nueva situación, la innovación se torna imprescindible, principalmente a partir de nuevos productos financieros que se adapten a otros mercados, a otros canales, como la banca electrónica, o que permitan diferenciarse de los competidores.

## Los cambios en la regulación

El financiero es un sector muy afectado por los distintos cambios regulatorios dirigidos por las administraciones públicas. Las últimas décadas están llenas de ejemplos de cambios regulatorios que han supuesto oportunidades y amenazas para las entidades financieras: la adscripción obligatoria a los fondos de garantía de depósitos, Basilea I o la provisión estadística, son algunos de los ejemplos.

En la actualidad, no sólo no se ha estabilizado la regulación del sector, sino que éste se enfrenta probablemente a dos de los mayores cambios de su historia, como son las derivadas de Basilea II o de la adaptación a la nueva normativa de contabilidad europea.

Otros países en los que operan empresas españolas se encuentran en procesos de desregulación mucho más básicos, como es el caso de Iberoamérica. O en otro ámbito, hay cambios regulatorios que se están dando en otros países, como los debidos al Informe Sandler en el Reino Unido o al Acta Sarbanes-Oxley, por citar algunos ejemplos, que también deben tener sus implicaciones en clave de innovación.

Saber reaccionar ante estos cambios rápidamente, aprovechando las ventajas que pueden suponer y anticipándose al resto de los competidores, constituye también una de las preocupaciones del proceso de innovación.

### 3.2.2. LA APUESTA POR LA INNOVACIÓN

El sector financiero no ha permanecido estático ante estas tendencias y es verdad que en los últimos años se detecta una especial apuesta por la innovación tanto en su vertiente tecnológica como en la que no se basa en la tecnología. No en vano es el sector de servicios no tecnológicos el que arroja un mayor gasto en innovación, con más de 500 millones de euros durante el año 2002. Con un presupuesto medio de 3,34 millones de euros, fue en 2003 el segmento de actividad económica con un mayor esfuerzo inversor en TIC, lo que, como se ha comentado anteriormente, es un aspecto directamente relacionado con la innovación, tanto por sus resultados como por su proceso.

Al margen de los grandes números, también es fácil detectar este movimiento en las entidades financieras españolas:

- La apuesta de Bankinter por la innovación, reconocida por los usuarios y por sus competidores, que ha requerido una reestructuración completa y la adopción de un modelo estructurado de desarrollo de nuevos servicios. Ello ha contribuido a hacerle merecedor de numerosos premios, como «*The world's best smaller bank*» y «*The best retail internet bank*» por la revista Euromoney o «*La empresa más admirada*», según la revista Actualidad Económica.
- Cada vez son más las organizaciones que cuentan con algún alto directivo que se responsabiliza directa y explícitamente de la innovación en la empresa.



Algunos ejemplos son La Caixa y BBVA, que cuentan con un director de innovación.

- Para el Santander Central Hispano, la innovación es uno de sus tres valores fundamentales, junto con el compromiso y la excelencia.

Como es lógico, no se trata de un proceso exclusivo del sector financiero español, sino que también hay signos visibles de esta apuesta en el entorno internacional. Existen estudios que estiman que los grandes bancos mundiales invierten cerca de un 4,75% de su cifra de negocio en el desarrollo de nuevos productos. Este porcentaje equipararía este sector con otros considerados tradicionalmente muy innovadores, como el sector de automoción.

Un caso más concreto es el de American Express, que se propuso implantar la metodología PACE (*Product And Cycle-Time Excellence*), muy utilizada en sectores como los de automoción o electrónica, como forma de estructurar el proceso de desarrollo de nuevos servicios; o el caso del Bank of America, que puso en marcha un proceso sistemático para el desarrollo de nuevos servicios, estructurado en cinco fases claves y que cuenta con varias decenas de sucursales en Atlanta dedicadas a experimentar y probar los nuevos servicios (ver cuadro 5.5.11).

Todo se puede resumir en las recientes palabras de Francisco González, presidente del BBVA: «Meter la innovación en el ADN de nuestra organización es vital en este tiempo de cambio acelerado».

### 3.2.3. ESFUERZOS SIGNIFICATIVOS Y RESULTADOS VISIBLES

Hasta qué punto la innovación se puede consolidar como un arma dentro del sector dependerá de los resultados. Existen pruebas de que la apuesta por una estructuración y una adecuada puesta en marcha de un proceso de innovación conlleva beneficios importantes para las empresas:

- Un estudio basado en el sector financiero canadiense atribuye a las empresas con una adecuada gestión de la innovación un 15% de ingresos procedentes de nuevos productos lanzados en los dos últimos años, mientras que en el resto el porcentaje disminuye hasta el 5%.
- En una encuesta realizada por una consultora americana entre más de 300 empresas sobre el impacto que la excelencia en innovación tiene una empresa en su quehacer diario, se destacaba que aquellas empresas con culturas innovadoras solían contar con un fuerte liderazgo, productos líderes, escasos fallos en el lanzamiento de productos, baja rotación, alta moral y un valor de las acciones que llegaba a ser un 20% superior a la media del sector.
- El *International Service Study* (ISS), un estudio de *benchmarking* internacional entre más de 700 empresas de servicios de EEUU, Gran Bretaña y Alemania,

identifica el desarrollo de nuevos servicios como uno de los factores críticos para la competitividad de la empresa.

Los recursos destinados a la innovación, por otra parte, alcanzan cifras que bien merecen dedicar más esfuerzo a mejorar el proceso de su gestión. A este respecto, un estudio realizado en el Reino Unido en 2002 revelaba los siguientes datos sobre el lanzamiento de nuevos productos en el sector financiero:

- La mayoría del desarrollo de nuevos productos (probablemente más del 90%) son variaciones, relanzamientos o extensiones de productos ya existentes. Su coste medio de lanzamiento oscila entre los 150.000 y 600.000 euros, mientras que el tiempo dedicado varía entre dos y cuatro meses.
- Para productos considerados como realmente diferentes o que persiguen establecer un nuevo mercado, el coste medio se incrementa notablemente. En el sector de banca comercial no son raras cifras de diez a quince millones de euros, mientras que en el de las aseguradoras esa cifra se reduce a inversiones de tres a cinco millones.

En resumen, la innovación es un proceso que mejora los resultados de la empresa, proceso al que se están dedicando importantes recursos y sobre el que es vital dedicar el esfuerzo necesario para su perfeccionamiento.

### 3.2.4. AÚN QUEDA CAMINO POR RECORRER

Si bien se ha comenzado a andar el camino y son muchas las entidades financieras que están ya involucradas en un proceso de cambio en vistas a fortalecer el proceso de innovación, su gestión todavía tiene un amplio campo de desarrollo.

En comparación con el sector industrial, los bancos y aseguradoras tienen ratios de éxito diferentes en el lanzamiento de nuevos productos, que algunos estudios estiman en poco más del 25%. Éste podría parecer muy elevado si lo comparamos con la industria (donde es común hablar de ratios de 1/10), aunque la tipología tan diferente de productos impide sacar conclusiones fáciles. En el sector financiero las entidades están acostumbradas a poner en el mercado muchos productos que incorporan pequeñas innovaciones incrementales, de forma rápida y con unos costes ajustados, mientras que quizá es menos común la innovación en productos radicalmente nuevos.

Todavía son pocas las organizaciones que cuentan con un proceso de desarrollo adecuadamente estructurado e implantado para el lanzamiento de nuevos productos. En este estudio se ha visto alguno interesante del que se dan ciertas claves más adelante.

En la innovación de productos radicalmente nuevos es precisamente donde este sector está por detrás del sector industrial, ya que todavía no cuenta con procesos de desarrollo suficientemente bien definidos y probados, ni las acciones relacionadas con la creación y gestión de centros de I+D son tan comunes como en los sectores industriales de alta tecnología. A pesar de ello, en este documento se relatan experiencias muy relevantes en este sentido.

## **3.3. Características de la innovación en las entidades financieras**

### **3.3.1. INNOVACIÓN EN PRODUCTOS, SERVICIOS, PROCESOS Y... CANALES**

Innovación es un término general que abarca diferentes tipos, que en muchas ocasiones se reducen a innovación de producto y de proceso, aunque tampoco es infrecuente encontrarse otros como innovación organizativa o, incluso, de mercado, siguiendo la tipología mencionada anteriormente como más aplicable a la generalidad del sector servicios.

No está en el ánimo de este apartado establecer una nueva clasificación del concepto innovación para el sector financiero, pero sí aclarar, más allá de la mera nomenclatura, cuáles son los principales tipos de innovaciones que se dan en el sector. Así, los tipos más frecuentes en las entidades financieras se podrían encuadrar básicamente en cinco diferentes:

- Innovación en productos financieros.
- Innovación en otro tipo de servicios financieros.
- Innovación en servicios no financieros.
- Innovación en procesos internos.
- Innovación en canales.

La denominada innovación tecnológica podría estar soportando en mayor o menor medida todas las anteriores, por lo que no se menciona como un tipo diferente de las anteriores.

### **Innovación en productos financieros**

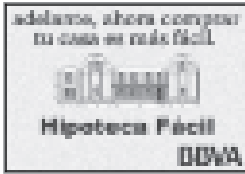
Los productos financieros constituyen el servicio habitual de las entidades financieras. Se pueden dividir en dos tipos:

- Los productos de captación de pasivo, que son productos de ahorro e inversión remunerados con los que la entidad obtiene fondos. Algunos ejemplos son las cuentas corrientes, los depósitos o los fondos de inversión.
- Los productos de aplicación de activo, por el contrario, son aquellos a los que la entidad destina los fondos obtenidos. Son productos de inversión y créditos como hipotecas o créditos al consumo.

### Cuadro 3.3.1. Innovación: la Hipoteca Fácil del BBVA

Sólo hay que elegir

**BBVA**



La hipoteca ha sido un producto financiero que ha sufrido pocos cambios a lo largo de la historia. Ante esto, el BBVA ha creado la Hipoteca Fácil, que permite a los clientes elegir no sólo en cuestión de plazos, sino también en la modalidad del préstamo.

Esta innovación, acompañada de las mejoras en la accesibilidad, la flexibilidad y la seguridad del préstamo, facilitan el acceso a la vivienda de los más jóvenes.

Se trata de un producto flexible que se adapta a las necesidades de los múltiples clientes a través de los diferentes tipos de hipoteca existentes:

- **Hipoteca Fácil BBVA Variable:** máxima flexibilidad y máxima financiación. Podrá aplazar el pago hasta dos cuotas al año.
- **Hipoteca Fácil BBVA Mixta dos tramos:** estabilidad en las cuotas durante los primeros cinco años, en los cuales el tipo de interés es fijo.
- **Hipoteca Fácil BBVA Cambio de Casa:** largo período de carencia de desembolso (hasta doce meses), además de financiar gastos complementarios.
- **Hipoteca Fácil BBVA Fija:** cuota estable independiente de posibles subidas en el tipo de interés.
- **Hipoteca Fácil BBVA Cuota Final:** cuota final entre el 10% y el 30% del capital y, además, posibilidad de elegir un período de carencia de hasta tres años.
- **Hipoteca Fácil Multidestino:** con ella el cliente puede volver a utilizar las cantidades ya amortizadas.

Gracias a la reducción de hasta un 40% en las cuotas de los tres primeros años, en los que sólo se cobran intereses, el BBVA ha logrado así sacar una oferta innovadora y muy completa que facilita en gran medida el acceso a la vivienda.

Además las hipotecas del BBVA permiten a los clientes beneficiarse de bonificaciones en sus tipos de interés en función de los productos contratados con el banco.

Fuente: [www.bbva.com](http://www.bbva.com)

En los últimos años, el sector ha dedicado un gran esfuerzo al desarrollo y lanzamiento de nuevos servicios orientados a la captación de capital: nuevos contratos financieros atípicos, emisiones de participaciones preferentes, depósitos ahorro empresa o cédulas territoriales son sólo algunos de los ejemplos que han protagonizado el panorama financiero en el pasado reciente. De la misma forma, también están apareciendo muchos productos relacionados con el pasivo, como todo tipo de hipotecas o la concesión de créditos *on-line*.

Los productos de corte más tradicional también son objeto de forma regular de importantes innovaciones. Prueba de ello son casos como el de la hipoteca fácil del BBVA, la tarifa plana de Banesto o la tarjeta solidaria de Bankinter, entre muchos otros.

## Innovaciones en otro tipo de servicios financieros

Aquí nos referimos a otro tipo de servicios relacionados con la actividad financiera, pero que no obedecen al formato de producto financiero. Este tipo de servicios

suelen contar por lo general con una componente tecnológica más estudiada y adelantada:

Algunos ejemplos vigentes en la actualidad son:

- Sistemas de pago por móvil.
- Sistemas de pago por correo electrónico.
- Servicios de *brokerage* financiero.
- Tarjetas de crédito y de débito.
- Simuladores *on-line* que permiten comparar diferentes productos financieros.

La evolución de las tecnologías de la información está detrás de la mayoría de estas innovaciones y constituyen el factor clave que las ha posibilitado. «PastorClic» de Banco Pastor, «BGNETPlus Broker» de Banco Guipuzcoano o el Sistema «Movilcheck» de Bankinter son buenos ejemplos de ello.

**Cuadro 3.3.2.**  
**Innovación: Sistema**  
**«Movilcheck» de**  
**Bankinter**

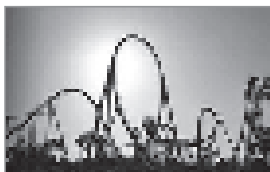
<p><b>Ingreso de cheques a través del móvil</b></p>  	<p><i>Bankinter ha lanzado «Movilcheck», un nuevo servicio que pone a disposición de los clientes la posibilidad de ingresar los cheques a través de su teléfono móvil. Conjuntamente con Amena, Bankinter ha presentado esta nueva tecnología con la que los usuarios, a través de una imagen digitalizada de sus cheques, podrán ingresarlos de una manera rápida, segura y, por supuesto, sin tener que desplazarse hasta las oficinas de la entidad. Gracias a «Movilcheck» se agiliza considerablemente la gestión del cobro al evitar presentar físicamente el documento.</i></p> <p><i>Para tomar la imagen del cheque y, posteriormente, enviarla a Bankinter, los clientes deberán descargarse una aplicación desarrollada por ambas entidades.</i></p> <p><i>Existe además la posibilidad de consultar inmediatamente las imágenes fotografiadas, el estado en que se encuentra su tramitación o, en su caso, las posibles devoluciones de los cheques.</i></p> <p><i>Se trata de un proceso seguro y rápido, que incrementa la eficiencia financiera a la vez que disminuye los costes operativos y evita los desplazamientos hasta la entidad para realizar el cobro.</i></p>
--	---

Su importancia es cada vez mayor dentro de la oferta de servicios de bancos y cajas, de manera que cada vez surgen nuevos productos y servicios no catalogados como tradicionales, derivados de los nuevos escenarios de competencia que se van abriendo en cada uno de los aspectos de la gestión bancaria. Un ejemplo es el de las comisiones, un tema sujeto a permanente debate y ante el que están surgiendo estrategias distintas. Una de ellas es la que ha dado lugar al servicio «Recibo Único» de La Caixa.

### Tarifa plana para las domiciliaciones



”la Caixa”



Recientemente ha salido al mercado un nuevo y exclusivo servicio de la Caixa, «Recibo Único», que permite pagar de una vez y con el mismo importe todos los recibos que el cliente tenga domiciliados, con el fin de evitar cambios drásticos y/o inesperados en los distintos meses del año. Una vez finalizado el año, se regulariza el importe pagado de más o de menos.

El cliente elige qué recibos desea abonar con el recibo único mensual y automáticamente se obtienen los pagos realizados por esos mismos recibos durante los últimos doce meses.

- La suma se incrementa un 5% para cubrir la subida anual de los precios de los servicios o las desviaciones en los consumos, y se divide por 12, obteniendo así el cargo que abonará el cliente cada mes.
- También se establece un límite de crédito personalizado, gratuito hasta una cierta cantidad, con el que se podrán financiar los posibles saldos deudores.
- Al finalizar el año, el saldo positivo o negativo obtenido será el saldo inicial para el próximo año, y se tendrá en cuenta a la hora de calcular el nuevo «recibo único».
- El servicio puede ser contratado por Internet y tiene un coste muy pequeño (menor aún si se asocia a una Servicuenta de la entidad).

La idea forma parte de la estrategia de La Caixa de primar la innovación y la calidad en la oferta de sus productos y servicios bancarios, para adaptarse y satisfacer las necesidades de los clientes.

### Cuadro 3.3.3. Innovación: Recibo Único de La Caixa

Además de la relevancia del caso en sí, como ejemplo de innovación, el interés del caso del «Recibo Único» estriba en que ha nacido de un proceso de generación de ideas que La Caixa puso en marcha y que se menciona más adelante.

## Innovaciones en servicios no financieros

Cada vez menos las entidades circunscriben sus servicios exclusivamente a la actividad financiera. En esta línea, incluso alguno de los principales bancos ha manifestado su interés por convertirse en un grupo de servicios financieros y no financieros, que básicamente proporcione servicios de información a sus clientes.

Algunos de los servicios no financieros ofrecidos por las organizaciones financieras hoy en día son:

- Servicios de acceso a Internet.
- Venta de entradas para conciertos, teatro, cine, etc.
- Servicios de *renting* de automóviles.

Como es lógico, por lo general se trata de aprovechar algunas de las capacidades que tienen las entidades bancarias, debido principalmente al acceso a un gran número de clientes, a la capilaridad de la red de sus oficinas o, incluso, a su infraestructura tecnológica, entre otras.

## Innovaciones en procesos internos

Según datos del Instituto Nacional de Estadística en su Encuesta sobre Innovación Tecnológica de 2002, mientras que más del 95% de los intermediarios financieros manifiestan ser innovadores de proceso, sólo la mitad manifiesta ser innovadores de producto (la encuesta CIS3 aporta datos diferentes, aunque abunda en la mayor relevancia de la innovación de procesos).

Esto es debido principalmente a dos hechos: por un lado, está la constante evolución de las tecnologías de la información, que permite cada vez una mayor sistematización de todos los procesos; por otro, se encuentra el interés decidido de las empresas por desligar a sus empleados de las tareas administrativas, por lo general de menor valor añadido.

Valga como dato que ya en diciembre del año 2000 de los casi 20.000 empleados del BBVA en España, tan sólo algo más de 300 se encargaban de tareas administrativas en las oficinas, y del resto, un 50% atendía al público en las oficinas y el otro 50% eran gestores comerciales.

## Innovaciones en canales

A pesar de ser una categoría difícil de delimitar, la innovación en los canales de contacto con los clientes ha sido probablemente la innovación más importante del mundo financiero en la última década. Las innovaciones en canales suponen en muchos casos innovaciones de productos y procesos.

### Cuadro 3.3.4. Innovación: Crédito on-line de La Caixa

#### Préstamo inmediato a través de Internet



”la Caixa”



*La Caixa ya cuenta con un nuevo producto con el que acceder al mercado de los créditos rápidos a través de Internet: se trata de un préstamo de hasta 6.000 euros, con un tipo de interés del 9,9%.*

*A partir de ahora, más de dos millones de clientes de La Caixa pueden solicitar dicho préstamo (son avisados previamente a través de Línea Abierta), de forma inmediata y sin necesidad de presentar ningún documento ni hablar con empleados de la entidad, sino sólo navegando por Internet. El cliente podrá disponer de una cantidad entre 1.000 y 6.000 euros con un plazo de amortización de hasta 36 meses. El préstamo lleva comisiones de apertura (1,5%), de amortización y de cancelación anticipada (3%), pero no contará con comisión de estudio.*

*Con este lanzamiento, La Caixa entra a competir en el mercado de los créditos rápidos, pero de una manera diferente. El contrato, que se formalizará de forma electrónica, tendrá un tipo de interés del 9,9% que contrasta con los de otras entidades financieras, cercanos al 20%.*

La aparición de la banca electrónica, la banca telefónica o la banca virtual ha supuesto un cambio importante en el modelo de negocio de los bancos, que no sólo tienen una nueva forma de acercarse a sus clientes, sino que además les abre

un amplio abanico de nuevas posibilidades de productos financieros y servicios que no tenían cabida en el anterior modelo basado únicamente en sucursales bancarias.

## Implicaciones organizativas de la diversidad en la innovación

Si al hecho de que existen tipos muy diversos de innovaciones se le suma que la componente tecnológica tiene una influencia muy diversa en cada caso, queda claro que la gestión de la innovación es un proceso complejo que ha de ser abordado desde muy diversos frentes.

El primer efecto de esta diversidad se observa en la organización de las empresas. Tal es el caso de las primeras entidades financieras que han reestructurado su organización y en las que es común encontrarse con que la responsabilidad del proceso de innovación (y no sólo la participación en éste) está dividida entre varias áreas o direcciones.

Por ejemplo, en Bankinter el área de innovación aplicada está encargada de las innovaciones de más largo plazo, de carácter más radical y, generalmente, más relacionadas con la tecnología; el área de mercados y productos es la responsable de la innovación en productos financieros, y en el área de medios, riesgos y plataformas residen otras responsabilidades, como es la de la evolución tecnológica de las distintas plataformas de la entidad.

### 3.3.2. EL PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS

Como se viene manifestando de diferentes maneras a lo largo del documento, la innovación permite a las organizaciones mejorar la calidad de sus resultados, entrar en nuevos mercados, relanzar negocios maduros, reaccionar ante los competidores, probar nuevas tecnologías generalmente tan caras que un único producto no las rentabilizaría o desarrollar alternativas para productos ya existentes.

En resumen, la innovación se está convirtiendo en uno de los procesos clave de las entidades financieras. A su vez, uno de los procesos clave de la gestión de la innovación es el proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios, es decir, el conjunto de las tareas necesarias para convertir las ideas en servicios reales y con éxito en el mercado.



**Cuadro 3.3.5.**  
**Etapas del proceso**  
**de desarrollo de**  
**nuevos servicios**

<b>Proceso de desarrollo de nuevos servicios</b>	
1.	<i>Planificación estratégica</i>
2.	<i>Generación de ideas</i>
3.	<i>Evaluación de ideas</i>
4.	<i>Evaluación de mercado preliminar</i>
5.	<i>Evaluación técnica preliminar</i>
6.	<i>Estudio o investigación de mercado</i>
7.	<i>Análisis de negocio o financiero</i>
8.	<i>Formación de equipos multifunciones</i>
9.	<i>Creación o desarrollo del servicio</i>
10.	<i>Desarrollo del proceso</i>
11.	<i>Diseño y testeo del sistema</i>
12.	<i>Formación del personal</i>
13.	<i>Test de mercado</i>
14.	<i>Análisis de negocio en precomercialización</i>
15.	<i>Lanzamiento</i>
16.	<i>Revisión y análisis poslanzamiento</i>

*Fuente: Elaboración propia.*

Son múltiples los modelos propuestos por los expertos para la definición del proceso e igualmente son muchos los modelos que en la práctica están aplicando las empresas. A continuación se presenta un ejemplo que puede considerarse de máximos, ya que recoge las distintas tareas (hasta 16) identificadas en varias de las empresas, así como en la diversa bibliografía especializada en este aspecto, para poner nuevos productos en el mercado.

El desarrollo de nuevos productos y servicios se analiza detalladamente en el apartado 5.5, tanto en lo que se refiere al desarrollo de los productos financieros más tradicionales como al de los nuevos productos de carácter más radical, analizándose en cada caso el proceso de innovación que da lugar a ambos tipos de nuevos productos.

De forma muy genérica cabe reseñar la importancia de contar con un proceso bien estructurado y ejecutado rigurosamente, la relevancia de las fases iniciales del desarrollo, en especial de la generación de ideas, sobre todo si el objetivo es identificar productos radicalmente nuevos (teniendo en cuenta que la importancia de cada fase es generalmente dependiente del grado de innovación que se quiere desarrollar), la importancia de la presencia del cliente a lo largo de todo el proceso y no sólo en las fases dedicadas a la elaboración de los tests de mercado, y la necesidad de ejecutar todas las fases con un mínimo de calidad y rigor, si bien es verdad que todo ello depende también del grado de innovación del nuevo producto o proceso.

En lo que respecta a la introducción de mejoras en el proceso, se señalan como especialmente relevantes aquellos aspectos que no suelen parecer obvios a primera vista o al menos no se suele empezar por ellos, como es el poder contar con un lugar concreto y propio dedicado específicamente al desarrollo de nuevos productos o empezar por introducir cambios en la cultura de la empresa.

# 4

## El modelo general de innovación

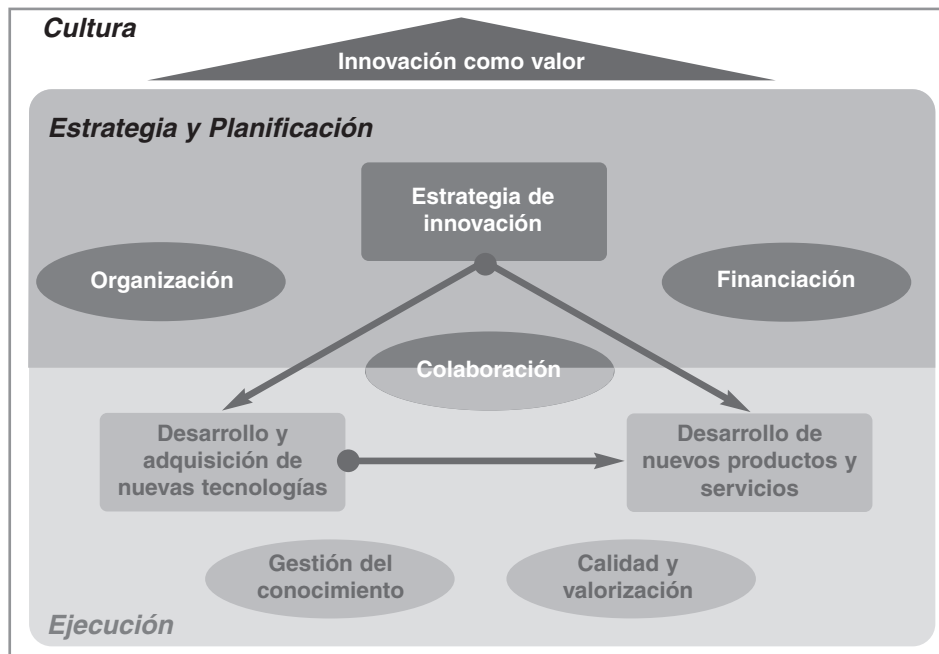


Por una parte, son muchos los elementos que influyen en la capacidad innovadora de la empresa y, al mismo tiempo, es importante, por otra, que toda la actividad de I+D+i parta de una visión completa de todo aquello que puede afectar a la capacidad innovadora de la organización.

La revisión de la bibliografía disponible sobre innovación en servicios no ha proporcionado la existencia de ningún modelo de gestión de la innovación aplicable y que haya sido aceptado de forma generalizada para el sector financiero, ni tampoco para el conjunto del sector servicios. Sí existen modelos que tipifican los distintos tipos de innovación, como se menciona en otros estudios anteriores de Cotec sobre este tema, o modelos que desarrollan en detalle algunos de los elementos, como puede ser el desarrollo de nuevos servicios (y que ya se ha comentado en el apartado 3.3.2). En este contexto, se ha decidido utilizar como elemento articulador de este análisis un modelo adaptado por Socintec, basado en trabajos previos realizados conjuntamente por Socintec y Cotec, en los que se tenía en cuenta la realidad de las empresas industriales y de servicios.

El desarrollo del conjunto del proyecto, así como el de este informe, se asientan en el modelo que se presenta a continuación, que aglutina el conjunto de elementos clave para potenciar la innovación en la empresa.

- Existen entidades de las analizadas en el estudio que cuentan con su propio modelo de innovación, como es el caso del BBVA, que no está directamente relacionado con el que se muestra en el cuadro 4.1 ni tiene el carácter global de éste, pero que sí se han podido analizar desde este modelo.



**Cuadro 4.1.**  
**Modelo de gestión de la innovación en la empresa**

Fuente: Socintec.

El modelo agrupa a los distintos elementos en tres grandes bloques, en función del proceso global al que están más íntimamente ligados: estrategia y planificación, ejecución y cultura.

El fundamento de este modelo parte de la base de que la innovación es un fenómeno complejo, necesitado de la articulación de múltiples elementos de la gestión empresarial que, aunque muy ligados unos con otros y en permanente interacción entre ellos, requieren una atención y un esfuerzo específicos y diferenciados.

En el caso particular de la colaboración (colaboración con otras organizaciones en el proceso de innovación), se entiende su interés dentro del modelo tanto desde el punto de vista estratégico como operativo, por lo que en cierto modo se sitúa a caballo entre ambos planos.

## 4.1. Estrategia y planificación

Este plano comprende aquellos elementos relacionados con la gestión de más alto nivel o de carácter más global: en definitiva, aquellos que definen la orientación de la actividad de innovación. Los principales temas que se abordan en cada elemento son:

- Estrategia de innovación: papel de la innovación en la estrategia de la empresa, existencia de estrategias específicas de innovación, distribución de los recursos, criterios de evaluación y selección de proyectos, estructuración y gestión de la cartera de proyectos.
- Organización: estructura organizativa, funciones, sistemas de tomas de decisiones, distribución de responsabilidades, funciones de personas clave como los jefes de proyecto.
- Financiación: financiación de la innovación, presupuestos, aprovechamiento de programas públicos de ayuda a la I+D+i y de deducciones fiscales específicas para estas actividades.
- Colaboración: estrategia de colaboración y colaboraciones estratégicas, existencia de acuerdos estables de colaboración, todo ello relacionado con las actividades de innovación.

La misma existencia o no en las entidades financieras de un modelo propio para abordar la gestión de la innovación se trata dentro del plano estratégico, ya que es un aspecto que normalmente está a caballo entre la estrategia y la organización, elementos que por otra parte están unidos muy estrechamente.

## 4.2. Ejecución

Este plano comprende aquellos elementos relacionados con los aspectos más operativos y que inciden más en la eficiencia del proceso de innovación. Los principales temas que se abordan en cada elemento son:

- Desarrollo de nuevos productos y servicios: proceso de desarrollo, enfoque al cliente, gestión de proyectos, equipos de proyecto, herramientas de soporte al desarrollo de nuevos productos.
- Desarrollo y adquisición de nuevas tecnologías: papel de las nuevas tecnologías en el negocio, proceso de desarrollo y adquisición de tecnologías, siempre como soporte a los distintos tipos de innovación, entendido y estimado todo ello más propiamente como I+D.
- Gestión del conocimiento: generación de ideas, vigilancia del entorno, gestión de la propiedad industrial e intelectual, otras prácticas de gestión del conocimiento relacionadas con la innovación.
- Calidad y valorización: medición y valorización de la innovación, existencia de un cuadro de mando específico, calidad de la innovación.
- Colaboración: como el nombre indica, se trata de un proceso de colaboración, herramientas específicas para el desarrollo colaborativo.

Resulta obvio, por otra parte, la influencia de la estrategia en todos los elementos anteriores, así como sus relaciones entre sí, de manera que así puedan también ser tenidos en cuenta a la hora de analizarlos. Por mencionar sólo una cuestión, el primer factor que puede determinar la eficiencia del proceso de desarrollo de nuevos servicios es la selección de los servicios que se ha decidido desarrollar, lo que cae necesariamente dentro de la estrategia de la organización.

## 4.3. Cultura

Comprende todos aquellos temas relacionados con la existencia y promoción de la innovación como un valor de la empresa y, por ello, está más íntimamente ligado con la gestión de las personas.

El plano cultural, que en muchas ocasiones es obviado a la hora de analizar la gestión empresarial, es por lo general el aspecto más relevante, el que mayor influencia tiene y el que resulta más difícil y lento de modificar en lo que está relacionado con la innovación. Es también el más intangible y el que precisaría un mayor esfuerzo específico para ser analizado en profundidad, requiriendo adentrarse, por ejemplo, en aspectos muy concretos de la gestión de recursos humanos que quedan fuera del alcance del presente estudio.

Por ello, en lo que respecta a este informe en concreto, se ha realizado un breve análisis de los aspectos culturales desde un punto de vista más general y global, sin tratar temas muy específicos de la gestión de personas.



# 5

## La gestión de la innovación en el sector financiero





## 5.1. Visión global: relevancia de la innovación

Se han comentado en los apartados anteriores suficientes hechos y evidencias que avalan el creciente peso que la innovación tiene en la actividad de las entidades financieras. Para completar esta visión se incluyen a continuación algunos casos ilustrativos, que vienen a complementar los ofrecidos por las empresas participantes en el estudio, de productos y servicios realmente novedosos, más allá de los que conforman la cartera tradicional de productos de los bancos y cajas. La lista en la actualidad sería muy larga y necesitaría ser actualizada permanentemente para ofrecer una visión completa y real de la innovación en este sector. Ello es simplemente el resultado de la alta consideración que ha alcanzado la innovación en la estrategia y en el funcionamiento diario de estas organizaciones.

Cada vez son más habituales en el panorama financiero español los servicios más específicos para segmentos muy concretos del mercado (como los jóvenes o las personas con muy alto poder adquisitivo), o generalizados para amplias capas de la población, adoptando fórmulas comunes en otros sectores y que rompen en cierta manera prácticas muy establecidas en el sector financiero. Esto se pone de manifiesto en los cuadros que a modo de ejemplo se incluyen en este apartado, que, a su vez, son un reflejo de que la innovación ocupa un lugar privilegiado en el sector.

**Los jóvenes ya cuentan con seguro**



*Línea Directa Aseguradora ha lanzado una nueva póliza dirigida a los jóvenes con edades entre 18 y 25 años, por la que se podrán beneficiar de la reducción de precios en el seguro y de descuentos sobre la prima inicial de hasta el 50%. A cambio, estos conductores jóvenes deberán firmar un contrato por el cual se comprometen a cumplir dos condiciones:*

- No consumir alcohol mientras se conduce.
- No coger el coche de madrugada, entre la 01:00 y las 06:00 horas.

*De este modo se eliminan dos factores de riesgo muy importantes en la actualidad, que son las causas principales de la siniestralidad en carretera en este segmento de población.*

*Una vez transcurridos tres años desde la firma del contrato, si el asegurado no ha declarado ningún incidente en el que haya sido culpable, las «exigencias» de la póliza se eliminarán.*

*Se trata de un producto novedoso en el mercado español (ya se aplica en otros países como Irlanda, Nueva Zelanda o Bélgica) y que, según María Dolores Dancausa, secretaria general de Línea Directa Aseguradora, irá calando paulatinamente y ayudará a reducir los accidentes de circulación.*

**Cuadro 5.1.1.**  
**Innovación: la póliza para jóvenes conductores de Línea Directa**

Fuente: <http://www.cincodias.com>

La innovación abarca muchos y diferentes aspectos y se puede manifestar de múltiples maneras en las entidades financieras. A partir de una visión global del con-

junto de todas ellas, este estudio se ha centrado más en conocer las innovaciones de carácter más radical que están teniendo lugar en las entidades españolas, y en las prácticas que se están siguiendo en las empresas con objeto de producir tales innovaciones.

La innovación se manifiesta de una manera más clara e ilustrativa en el desarrollo de nuevos productos y servicios, como los descritos en los cuadros del presente apartado, aunque también se aprecia de muchas otras formas, menos conocidas quizás, pero que tienen un gran impacto, como las que se mencionan a lo largo de todo el documento.

### Cuadro 5.1.2. Innovación: la Tarifa Plana de Banesto

#### Servicios a precio único



*En la guerra a cuenta de las comisiones, Banesto ha sacado un nuevo producto para particulares con el que espera duplicar su cuota en este segmento, que le aporta más del 80% de su margen financiero. En lugar de las tan debatidas comisiones, el banco ofrece un paquete de productos y servicios a precio único, desde 3,5 hasta 15 euros al mes, dependiendo de la modalidad contratada.*

*Esta cuenta dispone de cuatro tipos diferentes, en función de los productos y servicios que ofrezca:*

- **Básico**, con 3,5 euros al mes. El cliente puede disponer de una cuenta corriente, un servicio de nóminas y recibos, banca telefónica y la tarjeta 4B, pudiendo realizar hasta 48 movimientos al año en cajeros ajenos al banco.
- **Personal**, con 6 euros al mes. Además la tarjeta Visa 123, servicios de asesoría jurídica y descuentos del 25% en la tarjeta RACE, con la posibilidad de realizar dos transferencias o ingresos de cheques al mes.
- **Oro**, con 12 euros al mes. Incluye además de la cuenta corriente, incluye la tarjeta de débito y movimientos en cajeros ajenos al banco, la Visa 123 Oro y seis transferencias e ingresos de cheques mensuales. También se ofrecen servicios adicionales en financiación al consumo, asesoría financiera y protección de compras.

- **Platino**, con 15 euros al mes. El cliente cuenta con la tarjeta 4B Oro, cien movimientos al año en cajeros 4B distintos a la red Banesto, la tarjeta de crédito Visa Platino y seis transferencias e ingresos de cheques al mes.

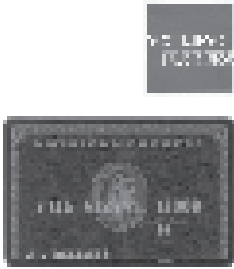
*Con esta nueva fórmula de paquetes bancarios, similar a la que pusieron en práctica en su día el Unicredito en Italia y el Royal Bank of Scotland en el Reino Unido, Banesto pretende alcanzar, a lo largo del año 2006, la cifra de 750.000 clientes transaccionales (a los que va dirigido el nuevo producto), una cifra muy considerable de su cartera de clientes (alrededor del 20%).*

Fuente: <http://indice.5dias.com>

Sea de una manera o de otra, la innovación está en la agenda de los bancos y cajas, en las reflexiones y en las manifestaciones de sus directivos, en la publicidad de sus entidades y está presente hasta en los pequeños y grandes cambios que se van llevando a cabo en la regulación del sector.

### Cuadro 5.1.3. Innovación: la Tarjeta Centurión de American Express

#### Alquilando un avión privado



En su afán por ofrecer un mejor servicio a sus clientes, American Express ha lanzado en España y otros cuatro países europeos la Tarjeta Centurión, la más selecta y exclusiva del mundo. Según la compañía, ha sido diseñada para satisfacer las demandas de un grupo diferenciado de clientes de American Express, desde primeros ejecutivos de empresa y empresarios hasta figuras del deporte o la música. Sólo se puede acceder a ella mediante invitación y, supuestamente, el gasto mínimo mensual debe llegar a los 5.000 dólares (4.150 euros).

Los «elegidos» que tengan acceso a la Tarjeta American Express Centurion podrán disfrutar, por ejemplo, de un asesor personal de viajes que se pueda hacer cargo en todo momento de todas sus necesidades a la hora de viajar, tanto para alquilar un 747 privado como para conocer información sobre los mejores restaurantes de Tokio. Además se trata de una tarjeta que está totalmente preparada para el pago a través de TPV.

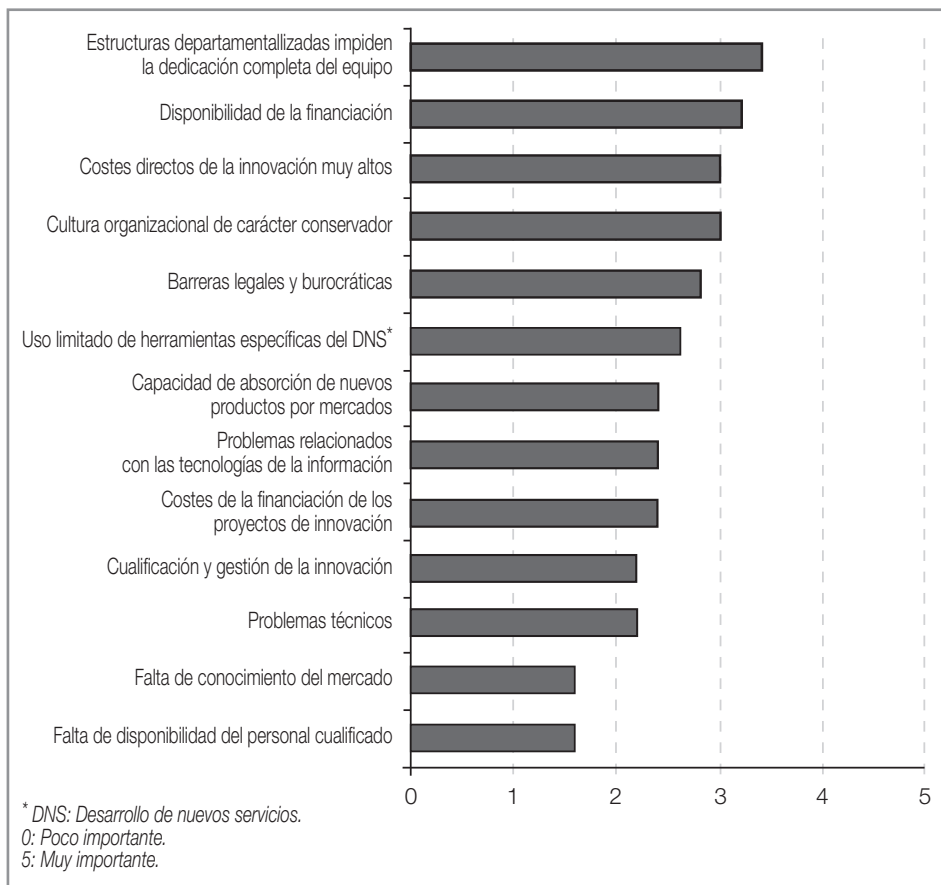
Fuente: [http://hypnoticnet.com/american\\_express\\_blackcard.htm](http://hypnoticnet.com/american_express_blackcard.htm)

A lo largo del documento se hacen varias menciones a las similitudes y diferencias con otros sectores, tanto de servicios como industriales. Una de estas similitudes, bastante significativa y que pone de relieve algunas de las peculiaridades de este sector, es la notable relación entre producto y proceso, posiblemente más estrecha que la que existe en otros sectores. Entre otras cosas, y a diferencia de la industria, innovar en producto no permite por lo general imponer precios más altos. Se tarda relativamente poco en copiar un producto sacado por la competencia, y el proceso de «producción» del nuevo producto/servicio tiene que ser eficiente desde el mismo inicio. Otra diferencia reseñable es la que hace referencia al ciclo de vida de los productos [6]. En el sector industrial se suele argumentar que la innovación se concentra primero en la innovación de producto hasta que un diseño determinado se estabiliza, a partir del cual el conjunto del sector se centra en innovaciones de proceso. Por el contrario, algunos argumentan que en el sector financiero la innovación se orienta a los procesos antes que a los productos. En cualquier caso, éste es un análisis que no resulta fácil de realizar en todos los casos. Fijándonos, por ejemplo, en el Plan de Desarrollo de la BBK (ver cuadro 5.3.5), se observa que la selección de entornos o arquitecturas informáticas está claramente orientada a la mejora de los procesos, mientras que el diseño de nuevos productos puede requerir un importante esfuerzo de adaptación, pero no tanto de adquisición de tecnologías.

## 5.1.1. BARRERAS A LA INNOVACIÓN

Que la innovación tenga cada vez más apoyo no significa que no tenga que superar múltiples barreras, como sucede en cualquier sector.

**Cuadro 5.1.4.**  
**Barreras a la innovación**



Fuente: Encuesta a los participantes.

En contra de lo que cabría anticipar, la financiación aparece como una de las principales barreras a la innovación en el sector, según identifican las empresas participantes. A diferencia de otros sectores, esta barrera quizás habría que entenderla en este caso más relacionada con la presión en la búsqueda inmediata de resultados que como falta de financiación propiamente dicha. Es decir, la financiación existe, aunque también sea limitada, y la barrera estriba en que haya que dedicarla a lo que se espera que sea más rentable.

Otras barreras cuya existencia se consideran normales en el sector, como son la cultura conservadora, que empuja a los directivos y gestores a tener una cierta aversión al riesgo, o la estructura departamentalizada, que puede derivar en conflictos de prioridades entre los jefes de proyectos y los directores funcionales, a la hora de dedicar tiempo y esfuerzo a los nuevos productos, sí que aparecen en posiciones elevadas, a la vez que han sido corroboradas en mayor o menor medida en las entrevistas por todos los participantes. Otros estudios también mencionan, como barreras que se han de tener en cuenta, el uso limitado de herramientas específicas del DNS (Desarrollo de nuevos servicios) o la dificultad de obtener todo el provecho de las tecnologías de la información, que en este estudio no están entre las valoradas como más significativas.

## 5.1.2. ESTRUCTURA DE LOS APARTADOS

Cada uno de los apartados siguientes del presente capítulo se ha estructurado de la misma forma, con objeto de facilitar su lectura y comprensión. Para cada uno se incluye:

- Las tres claves de cada elemento correspondiente al modelo de la gestión de la innovación, es decir, aquello a lo que se debe prestar atención prioritaria para entender cómo está siendo abordado por las empresas analizadas.
- Análisis conjunto en las empresas participantes del estado de los principales puntos de interés en cada elemento (apoyado por información de entrevistas y cuestionarios).
- Introducción de buenas prácticas a lo largo de todo el documento, así como introducción de innovaciones y proyectos puntuales relacionados con el proceso de innovación tanto de los participantes como de otras entidades, por lo general de otros países desarrollados, pertenecientes casi todos al mundo anglosajón.
- Según proceda, introducción de resultados interesantes encontrados en la revisión bibliográfica y que sirvan de referencia para el tema en cuestión.

La mayor o menor extensión de cada uno de los capítulos es fiel reflejo de la importancia y desarrollo que cada uno de los elementos del modelo de innovación tiene para el sector, siendo la organización y el desarrollo de nuevos productos y servicios los dos elementos que hasta ahora muestran más los esfuerzos llevados a cabo por los bancos y cajas.

## 5.2. La organización de la innovación en las entidades financieras

La organización constituye el entorno y el marco en el que trabajan las personas con una relación directa con el proceso de innovación y con sus resultados, por lo que constituye uno de los pilares de esta actividad.

Son varios los estudios [22] que han identificado la estructura organizativa como uno de los factores determinantes de la probabilidad de éxito en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Aspectos como el tamaño de la unidad de innovación (ver su definición más adelante), la relación de ésta con el resto de la organización, los sistemas de comunicación o de toma de decisiones, tienen todos ellos un gran impacto en el funcionamiento de la «máquina de innovar», impacto que es probablemente mayor en el sector financiero que en otros casos, en los que las empresas tienen un menor tamaño y pueden permitirse organizaciones menos elaboradas.

No en vano la estructura excesivamente departamentalizada resulta una de las principales barreras a la innovación en el sector financiero, según manifiestan las propias empresas, ratificándolo en numerosos estudios específicos sobre esta cuestión [20].

### **Las tres claves de la organización de la actividad y funciones de la innovación**

- 1. La creación de unidades específicamente dedicadas a la innovación, dentro de la estructura organizativa de las entidades financieras:*
  - *Permite dar una orientación global al conjunto de la innovación en la entidad y abordar proyectos, en general de carácter más radical o innovador, que por sus características no son desarrollados por las unidades operativas.*
  - *Es una apuesta importante, aunque con limitado impacto a corto plazo, por lo que ha de contar para su éxito con el patrocinio decidido de la alta dirección de la entidad.*
- 2. Aunque todavía no tienen una estructura consolidada ni un lugar claro dentro del organigrama global de la entidad financiera, la estructura básica de una unidad de este tipo suele contar, como mínimo, con áreas orientadas al negocio y a la tecnología.*
  - *Existe una amplia variedad en cuanto a las funciones, tamaño y orientación de sus actividades.*
  - *Las unidades de innovación han de cuidar con mimo, desde el principio, su relación con las unidades de negocio.*
- 3. Fuera de las unidades de innovación, o en aquellas entidades que no cuentan con este tipo de áreas, entonces la unidad de sistemas, la unidad de calidad y las unidades de desarrollo de productos (que según los casos puede ser marketing o tener un nombre más directamente asociado a determinados tipos de productos/mercados), se reparten las responsabilidades para los distintos tipos de innovaciones que se desarrollan en los bancos.*

## 5.2.1. LA APARICIÓN DE LAS UNIDADES DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR FINANCIERO

Es obvio que la innovación ha estado siempre presente en el sector financiero. El diseño de nuevos productos o de nuevas aplicaciones informáticas que den soporte a éstos son campos en los que las entidades financieras han desarrollado una alta profesionalización. Capaces de diseñar y lanzar nuevos productos financieros en escasas semanas, la capacidad innovadora de los bancos y cajas quizás ha pasado desapercibida por su carácter intangible, pero es sin duda una de las que más ha evolucionado en el sector empresarial.

La innovación en productos financieros está generalmente acompañada por una innovación en procesos y guiada por una continua incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC). No hay que olvidar que el financiero es el sector que realiza una mayor inversión en TIC y ha sido pionero en la incorporación de herramientas tecnológicas como el CRM (*Customer Relationship Management*) o el *Data Mining*. Un dato revelador sobre cómo esta innovación en procesos ha afectado a estas entidades es la increíble reducción del personal dedicado a *back office*. Sin ir más lejos, en julio de 2005, el SCH cifraba en 3.000 personas la reducción de personal en el *back office* que generaría la integración informática definida en su plan de renovación tecnológica. Para ello, preveía una inversión en I+D+i próxima a los 100 millones de euros en treinta meses.

No ha sido hasta épocas recientes, sin embargo, cuando la existencia de una estructura responsable de la innovación de carácter más evolutivo en productos y procesos se ha visto reforzada por otra con una orientación más a medio y largo plazo, mediante la creación de las denominadas unidades de innovación.

Los primeros embriones de estas unidades surgieron con la aparición de Internet en el mundo bancario a finales de la década de los noventa, apareciendo a principios del siglo XXI las primeras unidades con su actual enfoque: una mayor orientación a negocio y a otros ámbitos tecnológicos, siempre con un carácter de complementariedad al resto de unidades y en ningún caso incorporando tareas ya desarrolladas por otras unidades ya existentes.

Una aproximación de la distribución de tipos de innovación y su correspondencia con diferentes unidades organizativas se resume en el cuadro 5.2.1.



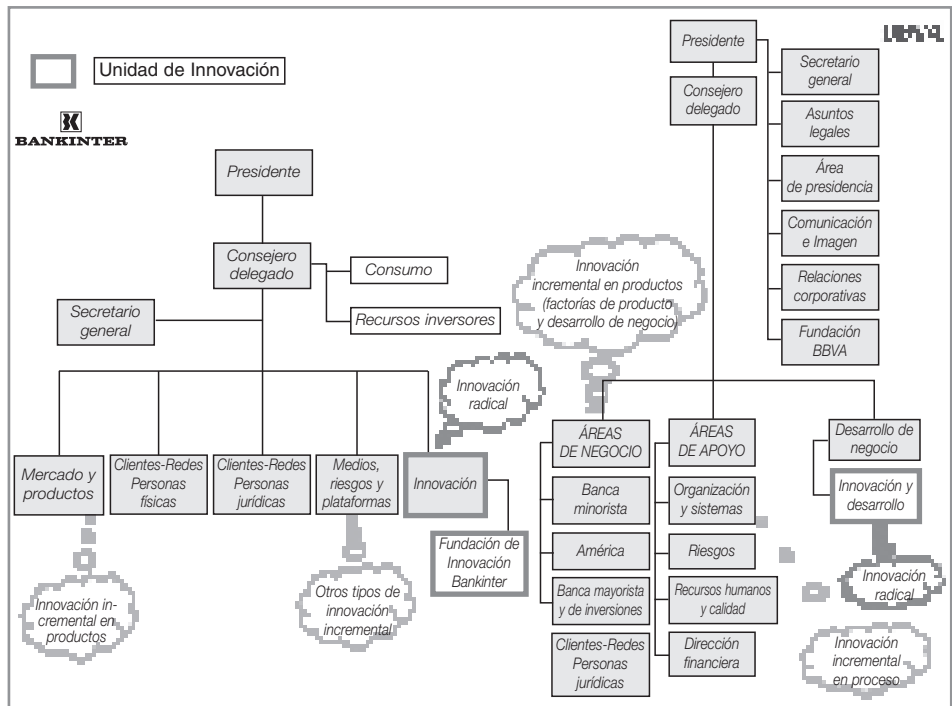
**Cuadro 5.2.1.**  
**Relación entre tipos de innovación y las unidades responsables más habituales**

Tipo de innovación	Responsable			Unidad de Innovación
	Unidad de Informática y Sistemas	Unidad de Desarrollo de Productos*	Unidad de Calidad y Productividad	
Innovación en productos financieros		Incremental/radical		Radical
Innovación en otro tipo de servicios financieros		Incremental		Radical
Innovación en servicios no financieros				Incremental
Innovación en procesos internos	Incremental		Incremental/radical	Radical
Innovación en canales	Incremental			Radical

\* Se entienden como tal todas las unidades con responsabilidad en el desarrollo de productos, y que pueden tener denominaciones muy diferentes en cada caso (por ejemplo, Banca Minorista, Banca Mayorista, etc., en el caso del BBVA, o Mercados y Productos en Bankinter, etc.).  
 Fuente: Elaboración propia.

Este cuadro es lógicamente una simplificación en la asignación de responsabilidades, ya que la realidad de las entidades financieras es mucho más compleja. Como ejemplo se muestran los organigramas de dos de las organizaciones participantes en el estudio: Bankinter y BBVA.


**Cuadro 5.2.2.**  
**La organización de la innovación en Bankinter y BBVA**



La tendencia hacia la creación de unidades de innovación resulta obvia en el grupo de empresas analizadas, donde las tres entidades de mayor tamaño (BBVA, Bankinter y La Caixa) han creado áreas específicas de innovación y desarrollo en los últimos tres años. Se trata por tanto de un fenómeno reciente, por el que parece están apostando las entidades más complejas y con mayores recursos, y que también están siguiendo otras entidades en España.

### Cuadro 5.2.3. ¿Por qué La Caixa crea una Unidad de Innovación?

**Innovación**



**¿Por qué La Caixa crea un área de innovación?**

- *Para mantener la posición de liderazgo, la creciente competencia obliga a diferenciarse añadiendo nuevos componentes de servicio al negocio financiero tradicional.*
- *La aceleración del cambio tecnológico afecta a los procesos de negocio de todas las organizaciones, especialmente a aquellas en que la gestión y el tratamiento de la información forma parte del «core business», como somos las entidades financieras.*

*Esto nos lleva a que surjan nuevos modelos y oportunidades de negocio y de relación con los clientes.*

**La Caixa crea un área específica e incorpora la innovación como un eje de apoyo al Plan Estratégico.**

© la Caixa" - 2004

Fuente: <http://www.lacaixa.es>

Los motivos más frecuentes se resumen en el cuadro 5.2.3, tomado literalmente de una presentación de la Unidad de Innovación de La Caixa.

Dado el carácter del sector, cabe esperar que, a medida que se vayan contrastando los beneficios implícitos en esta dedicación específica de recursos, las entidades de menor tamaño y otras con un enfoque quizás más conservador se vayan sumando a esta corriente; más aún, si se tiene en cuenta que ya existen pruebas de éxito de la actuación de estas unidades de innovación, como se muestra a lo largo de todo el informe. Valgan como ejemplos los recientes caso del Broker 3G desarrollado por la Unidad de Innovación de Bankinter, o del mencionado anteriormente Recibo Único de La Caixa.

Este análisis coincide plenamente con la estimación realizada por uno de los directivos contactados en el estudio, Xavier Vila, Director Corporativo de Calidad y Esquemas de Innovación del BBVA, cuando en un artículo recientemente publicado manifestaba que «[...] estimamos que en menos de cinco años todas las entidades financieras tendrán su departamento de innovación y viviremos un despliegue parecido al de la calidad hace quince años [...]».

Otro dato adicional que viene a apoyar esta tesis proviene de una de las asociaciones del sector. Como es habitual en otros sectores, también las asociaciones se están planteando la creación de unidades para promover la I+D+i en el sector, aunque lógicamente con un carácter más transversal. En este sentido, la CECA, que agrupa a las cajas de ahorro españolas, ha puesto recientemente en marcha una Comisión de Innovación, orientada a conseguir una masa crítica suficiente, de recursos y de entidades interesadas, para poder abordar innovaciones y mejoras en la gestión de la innovación que no son accesibles a cada miembro por separado.

#### Cuadro 5.2.4. Innovación: el Broker 3G de Bankinter

##### La banca ahora también en el móvil



Tras un acuerdo de colaboración firmado con Vodafone España, Bankinter ha desarrollado el primer broker para dispositivos móviles del mercado. El acuerdo ha derivado en el lanzamiento de los nuevos terminales Blackberry que incorporan la aplicación broker de Bankinter.

Los usuarios ya podrán consultar su cartera de valores y operar en el Mercado Continuo en más de veinte bolsas internacionales y en tiempo real. Además, este dispositivo ofrece la posibilidad de consultar gráficos de valores e índices bursátiles, noticias y cotizaciones, que ayuden en la toma de decisiones.

La funcionalidad del dispositivo Blackberry Vodafone Broker incluye:

- Compra y venta en tiempo real (20 mercados nacionales e internacionales).
- Consulta de cuentas de valores y valores depositarios en cada una de las cuentas.
- Posiciones de demanda y oferta de un valor.
- Posiciones de precio y volumen de un valor.
- Gráficos intradía, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales de valores e índices.
- Noticias de un valor.
- Búsqueda de valores en 14 mercados internacionales.
- Mantenimiento de órdenes de bolsa y de alertas en tiempo real.
- Cotización de los índices de 14 mercados (IBEX35 e internacionales).

El paquete incluye un terminal Blackberry 7100v o 7230 con la aplicación Broker de Bankinter preinstalada, y estará disponible en las tiendas de Vodafone, así como en los canales de Bankinter y a través de un número de teléfono.

Fuente: <http://www.blackberry.com>

### 5.2.2. FUNCIONES DE LAS UNIDADES DE INNOVACIÓN

Como ya se ha mencionado, la puesta en marcha de unidades de innovación es un fenómeno reciente, no sólo en España, por lo que todavía son contados los casos de entidades financieras en el mundo que hayan optado ya por esta vía de poner en marcha unidades de este tipo.

La explicación hay que buscarla en el hecho de que el sector español es uno de los más competitivos a nivel mundial, por lo que se encuentra en vanguardia en muchos de los campos que le atañen. Uno de los pocos casos identificados es el del Bank of America, uno de los primeros bancos en el mundo en adoptar una iniciativa de este estilo.

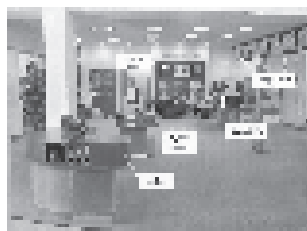
El hecho de tratarse de un fenómeno joven en el sector ha supuesto que cada organización haya tenido que diseñar desde cero cuál debe ser la estructura de su unidad de innovación y qué funciones debe desempeñar, y que, por ejemplo, en este estudio no existan dos unidades con un alto grado de similitud en sus funciones.

A pesar de esta diversidad en las funciones, sí parece claro que las tareas de las unidades de innovación se asignan según un doble criterio que es común a los tres casos. El primer criterio se refiere a las coordinadoras de la innovación en su conjunto en la entidad y, el segundo, a las encargadas de desarrollar aquellas innovaciones que las unidades de negocio no pueden abordar por su complejidad tecnológica, riesgo o diferencia con su actual ámbito de trabajo.

### Cuadro 5.2.5. Buena Práctica: el Mercado de Innovación del Bank of America

#### Sucursales como laboratorios de innovación

Bank of America



Con la llegada del nuevo Consejero Delegado en 1999, Keneth Lewis, el Bank of America, uno de los mayores bancos de Estados Unidos, experimentó un gran cambio en su forma de afrontar el negocio. Lewis observó que en la guerra por satisfacer a los clientes era necesario contar con métodos de servicios novedosos.

El instrumento de aquella revolución fue la creación de un equipo de innovación y desarrollo. El objetivo más inmediato era establecer nuevos servicios y técnicas que estrechasen las relaciones con los clientes de las sucursales mientras, a su vez, se lograba un alto grado de eficiencia en las transacciones.

Con el objetivo de minimizar los posibles fracasos a gran escala, los experimentos se enfocaron hacia un grupo de sucursales bancarias, que acabaron por denominarse el **Mercado de Innovación y Desarrollo**.

Las sucursales hacían las veces de laboratorio in situ que realiza la evaluación de los servicios prestados a clientes reales durante el horario normal de funcionamiento, para

después comparar los resultados con las sucursales de control.

Las 25 sucursales escogidas se dividieron en tres modelos alternativos:

- **5 centros expresos**, que proveen un acceso rápido, cordial y adecuado para las transacciones rutinarias.
- **5 centros financieros**, que cuentan con personal especializado y tecnologías avanzadas para proveer servicios más sofisticados.
- **15 centros convencionales**, que ofrecen los productos y servicios bancarios convencionales.

Un ejemplo de los experimentos realizados fue el **Transaction Zone Media**. Consistía en la colocación de unos monitores de televisión en los vestíbulos de las sucursales bancarias. De esta forma, la estimación del tiempo de espera de los clientes era inferior a la real, pues los clientes consideraban que su espera había sido más corta, con el consecuente aumento en su grado de satisfacción.

Fuente: «Bank of America (A)», Stefan Thomke. Harvard Business Review.

A partir de estos dos criterios fundamentales, la diversidad de funciones es amplia. A continuación se presenta un compendio de las funciones observadas en el conjunto de los participantes en el proyecto:

- Como responsable de la innovación en su conjunto.
  - Involucrar al conjunto de la organización en la generación de nuevas ideas.
  - Promover una cultura de innovación.
  - Optimizar la metodología del proceso de innovación en las unidades de negocio.

- Promover el intercambio de buenas prácticas entre todas las áreas de la entidad.
- Ser el prescriptor en la introducción de nuevas tecnologías en el banco.
- Como desarrollador de las innovaciones que no están al alcance de las unidades de negocio.
  - Desarrollar las innovaciones de alta complejidad tecnológica.
  - Liderar o coordinar la definición de innovaciones que competen a dos o más unidades de negocio.
  - Desarrollar innovaciones de carácter estratégico, aunque sean de baja rentabilidad y no propicien ser asumidas por las unidades de negocio para que no afecten a la cuenta de resultados.

De forma adicional, estas unidades suelen responsabilizarse de otras actividades más puntuales relacionadas con la innovación, como es el caso de la Fundación de la Innovación Bankinter o el proyecto del BBVA «Pasión por las Personas», que se explican con mayor detalle más adelante.

**Cuadro 5.2.6.**  
**Principales**  
**funciones de las**  
**áreas de innovación**

Unidad de Innovación	Personas	Principales funciones
BBVA	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollo de innovaciones de negocio y tecnológicas.</li> <li>■ Desarrollo de nuevos modelos de negocio en otros sectores y mercados.</li> <li>■ Promoción de la cultura y sistemática de innovación en las unidades de negocio.</li> <li>■ Vigilancia y prescripción de tecnologías.</li> </ul>
"La Caixa"	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Creación de espacios y cultura para la innovación.</li> <li>■ Análisis de tendencias y proyección de la banca del futuro.</li> <li>■ Evolución de las oficinas y de los canales complementarios.</li> <li>■ Rendimiento y alineación estratégica de la inversión.</li> </ul>
Bankinter	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollo de soluciones innovadoras basadas en el uso de las tecnologías existentes en el mercado o que por su carácter arriesgado no son asumidas por el resto de unidades.</li> <li>■ Coordinación de la labor de prospectiva de la Fundación de Innovación Bankinter.</li> </ul>

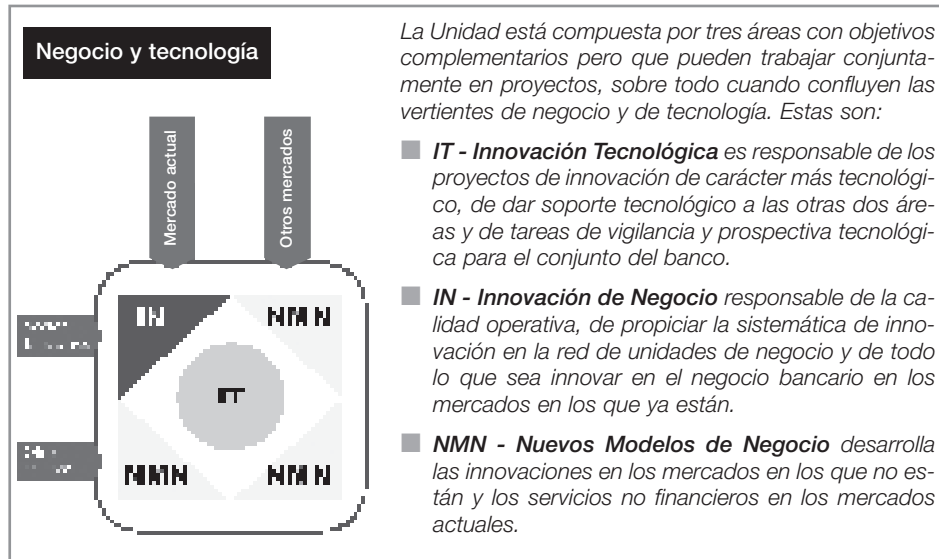
Fuente: Elaboración propia.

La diversidad de funciones responde a que el planteamiento tampoco es el mismo en las tres entidades, de forma que:

- La Unidad de Innovación del BBVA es la de mayor tamaño y tiene un enfoque más amplio, abarcando tanto el desarrollo de proyectos como la vigilancia tecnológica o la sistematización de la innovación en el conjunto de la organización y la calidad corporativa.
- Bankinter tiene un enfoque más tecnológico con un objetivo claro de mantener y potenciar la imagen innovadora del banco.
- En el caso de La Caixa, las funciones de la unidad tienen básicamente un carácter de dinamización de la cultura de innovación de la caja y de asistencia a

las unidades de negocio en el desarrollo de las innovaciones de mayor complejidad.

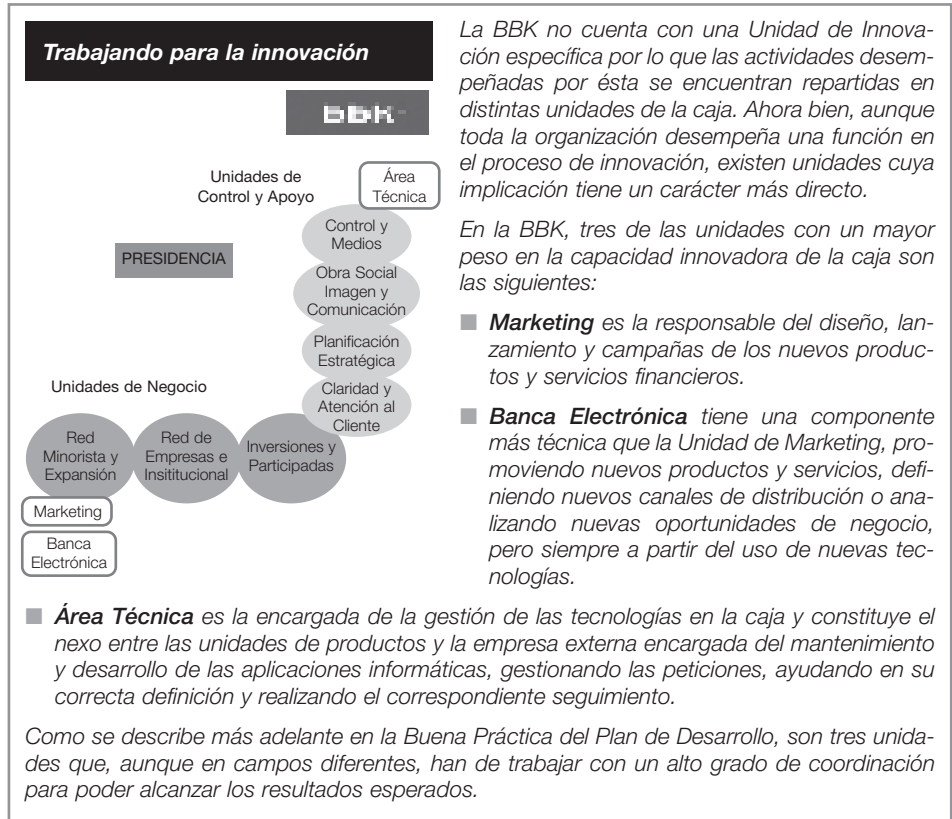
Una característica común a estas tres unidades de innovación es que todas cuentan, en mayor o menor medida, con perfiles orientados al negocio y a la tecnología, un factor clave para poder desarrollar su actividad. Entre los perfiles de las personas que componen la Unidad de Bankinter se distribuyen a partes iguales los de negocio con los tecnológicos. En La Caixa existe un equipo dedicado específicamente a innovación tecnológica. En el caso del BBVA, esta división tiene una derivada más, ya que la parte de negocio se divide en dos áreas en función del mercado y el sector al que se dirija (ver cuadro 5.2.7).



**Cuadro 5.2.7.**  
**Buena Práctica:**  
**configuración de la**  
**unidad de innovación**  
**en el BBVA**

En el caso de aquellas entidades que no cuentan con una unidad específica, estas funciones quedan diluidas principalmente en las tareas de las unidades de sistemas y de las unidades responsables del desarrollo de productos, pero, como es lógico, no se les dedica la misma atención por no tratarse de una de sus prioridades.

**Cuadro 5.2.8.**  
**Buena Práctica:**  
**configuración de la**  
**innovación en la BBK**



La existencia de estas unidades, ya tengan más o menos grado de responsabilidad en el proceso de innovación, no elimina la necesidad de la involucración de todas las personas de la organización para el desarrollo y éxito final de los nuevos productos y procesos.

### 5.2.3. LA IMPORTANCIA DE LA RELACIÓN CON LAS UNIDADES DE NEGOCIO

En el caso de las entidades con una unidad de innovación específica, uno de los aspectos que requieren de una mayor atención es cómo se establece la relación con las unidades de negocio. Ello se debe a un doble motivo.

Primero, las funciones asignadas a las nuevas unidades de innovación pueden entrar en conflicto con las que previamente tenían las unidades de negocio. Así, aunque las primeras nacen específicamente para asistir en el proceso de innovación a las segundas y para encargarse de las innovaciones que éstas no pueden o no desean afrontar, es necesario establecer mecanismos que garanticen que no se invaden competencias ajenas. En este sentido, tan importante es delimitar las funciones de la unidad de innovación como proporcionar visibilidad a dicha delimitación.

Segundo, aunque los nuevos productos, servicios o procesos se desarrollen en la unidad de innovación, el cliente interno de la innovación es siempre una unidad de negocio, que además es la que mayor conocimiento posee sobre el mercado en cuestión, por lo que ha de estar adecuadamente integrada en todo el proceso de desarrollo de la innovación.

El desarrollo del *Broker 3G* antes mencionado supone un buen ejemplo de este último motivo. El equipo de la Unidad de Innovación de Bankinter organizó durante cerca de dos meses reuniones diarias muy intensas con personas de la Unidad de Renta Variable con el objetivo de definir de manera precisa cuáles iban a ser las funcionalidades del *Broker 3G*.

## 5.2.4. ÓRGANOS DE DECISIÓN EN LA ACTIVIDAD DE INNOVACIÓN

Los comités, bien sean ejecutivos, asesores o específicos de un determinado proyecto, son vitales para una adecuada orientación estratégica y para el control de la actividad de innovación. Éstos pueden ser tanto de intermediación entre distintas unidades de la entidad que están involucradas en el proceso de innovación, como internos o de control de las propias unidades de innovación.

La actividad de innovación en la BBK, por ejemplo, está en gran medida dirigida por el Comité de Sistemas, en el que participan varios de los directores de la caja. Este comité es el encargado de dar el visto bueno y de controlar los proyectos propuestos desde marketing o cualquier otra unidad de negocio y que requieren de una importante participación de la unidad de sistemas.

En Bankinter, la Unidad de Innovación reporta cada dos o tres meses al consejo de dirección del banco. Se trata de un informe de control, en el sentido de que el Comité de Dirección puede decidir que se abandone un proyecto por su excesivo coste o por no encajar con la estrategia del banco, pero en general se prefiere dotar de autonomía de decisión a esta unidad.

## 5.2.5. PARTICIPACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

El apoyo de la alta dirección es uno de los factores de éxito tradicionales en la práctica del proceso de innovación. En el caso de los servicios resulta más necesario todavía resaltar su importancia, ya que es más difícil de conseguir su involucración real, tanto en el establecimiento del proceso como en las revisiones de los proyectos. Ello es debido entre otras razones a que, al tratarse de aspectos más intangibles, puede ser más complicado definir los momentos y criterios de decisión en el avance de los proyectos [23].

En los casos estudiados destaca la cercanía y el protagonismo del consejero delegado en el desarrollo y funcionamiento de las unidades de innovación. En el caso



de Bankinter, por ejemplo, el consejero delegado es informado semanalmente de la evolución de las actividades de la Unidad de Innovación. En el BBVA, la Dirección de Innovación y Desarrollo fue una de las principales protagonistas de las ponencias de la reunión de directivos previa a la junta de accionistas del año 2005, y mantiene también un hilo directo permanente con el consejero delegado.

Seguramente cualquier otro enfoque que no sea el apoyo explícito y directo de la alta dirección llevaría a estas unidades al fracaso, ya que no contarían con los miembros necesarios para hacerse valer dentro de la organización.

## 5.3. La estrategia de innovación

La definición de la estrategia de innovación de nuevo presenta una doble realidad en función del resultado al que se refiera. Por un lado, se encuentra la innovación de carácter evolutivo, representada por los productos financieros y las mejoras de los procesos, principalmente a través de los sistemas de información. En este caso, la estrategia de producto y de sistemas suele estar bastante definida y estructurada, como se describe más adelante en el ejemplo del Plan de Desarrollo de la BBK.

En el caso de las innovaciones de carácter más radical, las realidades son mucho más diversas. Por ejemplo, en el caso de Dinero Express (que se describe con detalle más adelante), una red especializada de oficinas del BBVA para la atención a los inmigrantes, la nueva idea de negocio (el nuevo servicio) es el origen de necesidades que han requerido adaptaciones de diversos procesos. La estrategia que guía estas innovaciones de carácter más rupturista está mucho menos estructurada, siendo este el aspecto en el que se centra este apartado.

### Las tres claves de la estrategia

- 1. Las estrategias globales de las entidades financieras comienzan a incluir la innovación y cada vez con un papel más relevante. En el caso de bancos y cajas de menor tamaño ésta tiene una menor presencia explícita en la estrategia.*
  - *Hay organizaciones que han llegado a definir 2005 como el año de la innovación.*
  - *Son excepciones los casos en los que existen estrategias específicas o modelos globales de innovación.*
- 2. La lógica y la experiencia de otros sectores apuntan a que la adopción de un modelo global y propio para abordar la gestión de la innovación es un componente necesario del éxito, como cabría deducir de estudios de otros sectores (p.e., el sector de automoción).*
- 3. La evaluación y priorización de proyectos de innovación, buscando su encaje en la estrategia global del negocio, no está sujeta a prácticas diferenciadas de cualquier otro tipo de proyectos.*

### 5.3.1. EL PAPEL DE LA INNOVACIÓN EN LA ESTRATEGIA


El sector financiero es y ha sido siempre un sector innovador. Ya fuera motivado por la alta competitividad, por los cambios regulatorios o por aprovechar el avance de las tecnologías de la información, el hecho es que los bancos y cajas siempre han mantenido un flujo constante de nuevos productos y servicios, por no mencionar la multicanalidad que hoy en día ofrecen prácticamente todas las entidades y que tanto esfuerzo tecnológico ha requerido.

No ha sido hasta fechas recientes que la palabra «innovación» comienza a aparecer en las presentaciones o estrategias de las entidades financieras. ¿Por qué? Segu-






ramente porque cada vez es un concepto más utilizado en el mundo empresarial en general, con una presencia cada vez mayor también en el ámbito político, y porque está adquiriendo una nueva dimensión en el sector. No sólo consiste en lanzar una nueva hipoteca. Se persigue que absolutamente toda la organización se involucre en el desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios; lanzar servicios con una componente tecnológica mucho más compleja; abordar sectores y mercados completamente desconocidos; o incluso provocar un cambio total en la propia estrategia de la empresa, como fue el caso del banco norteamericano UMPQUA. Con todo en lo que respecta a este último caso, sería discutible si resulta trasladable al sector financiero español, en el que los clientes parecen tener unas relaciones mucho más próximas a las entidades financieras que en el caso de EEUU.

**Cuadro 5.3.1.**  
**Buena Práctica: el nuevo estilo de UMPQUA Bank**

Clases de yoga en tu banco



At Umpqua we believe in the small moments in life. And because we think so highly of times that are so small, we help our customers create places in their lives where these moments can occur.

- 
community  
together making a difference where we live and work
- 
go  
For those just starting out
- 
reach  
For those working towards their dreams
- 
savor  
For those working towards their goals and still have room to grow
- 
cruiser  
for these enjoying their best yours

■ *En Seattle, Washington Mutual ha sido pionero en incluir además de una cafetería, una zona de recreo infantil en las sucursales, que les permita a los clientes realizar sus «compras» 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 de sus oficinas.*

*Ha provocado también la reacción de los grandes bancos, como Bank of America, Wells Fargo o Charter One, que han visto cómo los clientes optaban por esta competencia más próxima a ellos.*

■ *Una azafata da la bienvenida al cliente cada vez que entra en una sucursal del Bank of America, y Wells Fargo y Charter One han firmado un acuerdo con los Starbucks de Seattle para operar en sucursales determinadas.*

*¿Alguna vez ha imaginado ver la televisión mientras espera a realizar sus transacciones o asistir a clases de yoga en su sucursal bancaria?*

*Ésta ha sido la apuesta de UMPQUA por la innovación, 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 ha logrado cifras récord en captación de nuevas cuentas (la mayoría provenientes de la «aburrida» competencia), ha conseguido resultados satisfactorios y, lo más importante, que la gente hable y recuerde UMPQUA.*

*La prueba de su éxito es que, diez años después de abrir su primera «tienda», UMPQUA ya no se encuentra sólo en su carrera hacia la innovación.*

Fuente: <http://web.kitsapsun.com>

En el mercado español se ha hecho notar de forma muy reseñable otro caso de un banco con un perfil claramente innovador, ING Direct, al poner en práctica un modelo

## Una nueva forma de hacer banca

ING DIRECT



*ING Direct, «tu otro banco», así es como se presentó en 1999 al público español el nuevo modelo extendido por ING. Dos años después de establecerse ING en Canadá, el grupo financiero holandés decidió tomar a España como conejillo de indias para introducir su nuevo modelo de banca en Europa.*

*Se trata de un banco sin sucursales, horarios, ni comisiones. Remuneraciones altas para los ahorros sin importes mínimos ni ningún tipo de comisión, pero siempre operando a través del teléfono o de Internet.*

*En 2005 posee sólo 600 empleados, un millón de clientes y más de 12.000 millones de euros en fondos gestionados en su «Cuenta Naranja» y en productos de inversión, lo que significa que cada empleado de ING gestiona unos 20 millones de euros, cinco más que la media de una oficina de un banco tradicional.*

*«Son ingresos de poca cantidad, pero muchos y con pocos gastos», aclara César González Bueno, Director General de ING Direct.*

*No tiene más que una sede en todo el país y eso supone no tener que hacer grandes inversiones para implantar sucursales por toda la geografía del país. El banco, además, tiene una estructura plana en la que casi todos sus empleados asumen posiciones que implican riesgos.*

*Tras seis años en España es ya la sexta entidad financiera y el primer banco extranjero y gestiona el 3,48% de los ahorros de los españoles en cuentas y depósitos. Todas estas cifras se apoyan en un modelo que apuesta por la facilidad a la hora de trabajar con el banco. ING ha trabajado en la fidelización más que en la retención de los clientes. De hecho, la publicidad gratuita del boca a boca que le hacen anualmente los clientes que se mantienen es mucho más significativa que la pequeña pérdida de clientes que sufren.*

*Desde que ING llegó a España, su popularidad ha crecido de manera considerable y ya ha multiplicado por diez el capital captado, estando ya en la senda de los beneficios.*

Fuente: <http://www.ingdirect.es>

de negocio que ha roto las prácticas establecidas y que incluso ha provocado la introducción de algunos cambios en el sistema regulatorio. A mediados del año 2005, ING Direct vuelve a dar otra vuelta de tuerca a su estrategia y amplía de nuevo su modelo de negocio, quedando por ver el impacto que pueda tener en la evolución del sector.

El fenómeno de la innovación como proceso estructurado se hace claramente visible en los bancos y cajas que cuentan con unidades de innovación:

- En el Plan Estratégico de La Caixa del año 2004 (el primer Plan Estratégico global de la entidad), la innovación se considera un elemento de apoyo fundamental y el objetivo es que cale en toda la organización a partir de su permanencia en la cultura.
- Bankinter se diferencia de la competencia precisamente por su carácter innovador. En este sentido, su visión estratégica es ser un banco distinto, por lo que su modelo de negocio tendrá sentido sólo mientras sea diferente. La innovación no es solo clave para la empresa, sino que está en la misma esencia de su definición como banco.
- En BBVA, «la innovación como palanca de progreso» es el sexto de los siete principios corporativos, habiendo sido designado 2005 por Francisco González, su presidente, como el año de la innovación.

## Cuadro 5.3.2. Buena Práctica: la nueva forma de entender el negocio de ING Direct

Las entidades de menor tamaño o complejidad todavía no han incorporado la innovación de una forma tan explícita, de modo que no desempeñan aún un papel tan destacado en la definición de sus estrategias. En general, la opción escogida por la mayoría de estas entidades es la de mantener una postura de seguidor aventajado. Es decir, se trata de ser los primeros en seguir a las grandes entidades en aquellas innovaciones que han demostrado su valor.

### 5.3.2. EXISTENCIA DE UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN ESPECÍFICA

La juventud de las unidades de innovación en el sector financiero implica necesariamente que los esfuerzos de las entidades se hayan dedicado primero a enfocar cómo abordar la puesta en marcha de estas estructuras y no tanto a analizar en qué áreas se deben concentrar los recursos asignados. Sin embargo, también se encuentran ejemplos de lo contrario, como el caso de Nuevos Modelos de Negocio del BBVA.

**Cuadro 5.3.3.**  
**Buena Práctica:**  
**Ámbitos de actuación**  
**de Nuevos Modelos**  
**de Negocio del BBVA**

**Nuevos negocios**



*El área de Nuevos Modelos de Negocio (NMN) es responsable de desarrollar innovaciones en aquellos mercados en los que no está el BBVA, así como de aquellas innovaciones no financieras en los mercados en los que ya se encuentra el banco.*

*Trabaja en función de un análisis previo que fija las actuaciones necesarias para conseguir los tres objetivos asignados al área (que al final son los que van a servir para determinar los resultados conseguidos por el área), que son:*

- *Fidelización.*
- *Captación de nuevos clientes.*
- *Obtención de fuentes adicionales de ingresos.*

*Las actuaciones de **fidelización** se han centrado en España y México. Buscan áreas donde los clientes no se sienten bien tratados para poder proponer soluciones innovadoras. Un ejemplo de esta línea ha sido la puesta en marcha de un servicio de reserva de hoteles garantizando mejor precio y mejor servicio a sus clientes.*

*La **captación de nuevos clientes** tiene un enfoque doble: por segmentos o por nuevos mercados.*

- *La identificación de segmentos de interés se realiza buscando grupos que reúnan tres condiciones: alto crecimiento, rasgos homogéneos y necesidades no cubiertas. Algunos ejemplos son los inmigrantes, los residentes extranjeros o clientes de la tercera edad. Posteriormente desarrollan negocios que cubran las necesidades detectadas. Un ejemplo de este enfoque es el de Dinero Express, explicado en este mismo documento.*
- *También se estudia cómo abordar nuevos mercados geográficos mediante alianzas con socios no financieros, como utilities, petroleras, etc.*

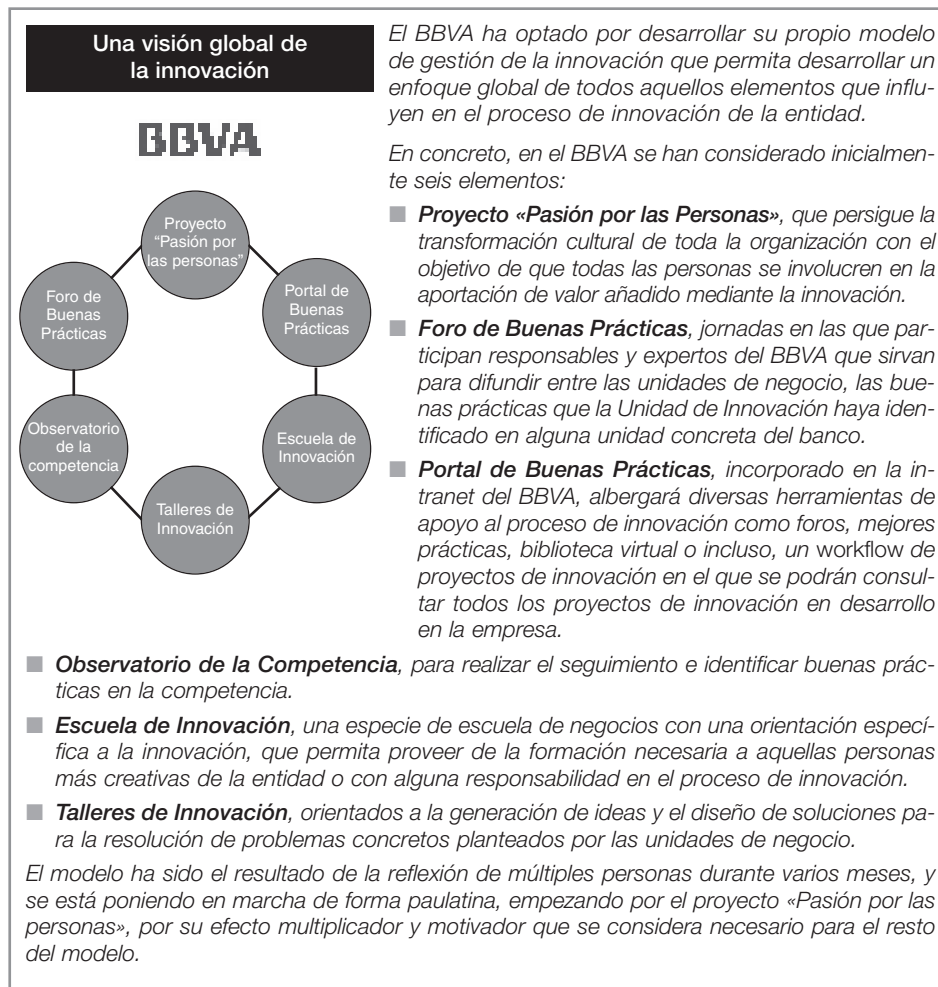
*El análisis de cómo obtener **fuentes adicionales de ingresos** es el área a la que menos esfuerzos se han dedicado por ahora, habiéndose identificado por el momento los activos con los que cuenta el banco. Posteriormente se estudiará como aprovechar dichos activos. Un ejemplo sería cómo poder utilizar el tiempo en que las sucursales permanecen cerradas al día sin conseguir así nuevos ingresos.*

La creación reciente de las unidades de innovación está ayudando a crear un banco de ideas lo suficientemente amplio como para que en algún momento sea necesario realizar un análisis en detalle de cuáles son las áreas a las que se van a dedicar esfuerzos. Por el momento, la creación de estas unidades ha exigido en general una importante reflexión de carácter estratégico, en algunos casos consolidada en un documento específico en el que se recoge su misión y su visión, pero que todavía no ha llegado a definir las áreas o líneas prioritarias de actuación.

Una visión interesante de cómo entender el proceso de la estrategia lo constituye Bankinter, que aborda la innovación con un planteamiento paralelo de reflexión permanente, más o menos estructurada, y con su capacidad de actuar en función de los continuos *inputs* del entorno. Se trata de una estrategia constantemente replanteable, que en cierto modo se podría definir como flexible y *ad hoc*, ya que entiende que la innovación no se puede encorsetar en los límites que marca una estrategia al uso.

Abordar la innovación desde un modelo global y explícito es una estrategia de éxito usual en otros sectores. En cambio, éste no parece ser todavía el caso del sector financiero. Únicamente en el BBVA se ha llevado a cabo un primer esfuerzo en este sentido (ver cuadro 5.3.4).

**Cuadro 5.3.4.**  
**Buena Práctica: el Modelo de Innovación del BBVA**



Contar con un modelo de innovación propio es, en cierto modo, un signo de madurez en la gestión de la innovación, y además en este caso también responde a la tradición del BBVA de utilizar modelos y, por tanto, de desarrollarlos previamente para la extensión a lo largo del banco de cualquier tipo de prácticas. Ello no quiere decir que, al igual que ocurre en el sector industrial, no existan empresas tradicionalmente muy innovadoras cuyo modelo sea una aparente falta de normas, procedimientos y sistemas, precisamente por estar la innovación totalmente integrada en la cultura de la organización y por entender a aquellos como contraproducentes y limitadores de la agilidad y la creatividad, componentes relacionados con la innovación.

En lo que se refiere a los productos financieros y a la evolución tecnológica en el ámbito de las TIC, la planificación de nuevo está más estructurada que en el caso de las innovaciones de carácter más radical, tanto en las grandes como en las entidades de tamaño mediano, como se muestra en el Plan de Desarrollo de la BBK.

**Cuadro 5.3.5.**  
**Buena Práctica: Plan de Desarrollo de la BBK**

Priorización según coste y beneficio





*El Área Técnica de la BBK organiza su actividad mediante un Plan de Desarrollo que fija las principales líneas de trabajo del año siguiente.*

*El proceso comienza en octubre mediante la identificación e inventariado de proyectos en todas las unidades de negocio de la entidad, incluyendo la propia Área Técnica.*

*Los proyectos identificados se clasifican en cuatro grupos, que son:*

- **Plan de Marketing:** nuevos productos, servicios o herramientas.
- **Renovación de los sistemas de información:** nuevas aplicaciones o renovación del parque informático.
- **Normativa institucional:** actividades en respuesta a normativa institucional o adaptaciones a reglamentación y normas oficiales.
- **Proyectos tecnológicos:** actividades con un componente tecnológico importante, lideradas normalmente por el Área Técnica.

*Una vez identificados, se realiza una estimación coste/beneficio de cada proyecto y se les asigna una de las siguientes cuatro categorías:*

- **Prioridad 1:** actividades que deben realizarse ineludiblemente en el ejercicio.
- **Prioridad 2:** actividades que deben abordarse, si bien pueden realizarse en el siguiente ejercicio.
- **Prioridad 3:** actividades que no disponen de fechas críticas.
- **Mantenimiento:** actividades que por sus características se desvían a su mantenimiento.

*Este proceso permite una planificación y priorización estructurada de los productos y servicios que se van a abordar el año siguiente, así como de cuáles son las tecnologías por las que va a apostar la caja en su renovación tecnológica.*

La planificación del desarrollo de sistemas informáticos por el departamento de sistemas, o de los productos financieros a introducir en el año por las unidades de negocio correspondientes, son práctica habitual en el sector.

### 5.3.3. PRIORIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS

La priorización de actividades y proyectos se lleva a cabo principalmente en su fase inicial por los directores correspondientes o mediante diversos tipos de comités. Como resulta lógico deducir, la priorización está generalmente guiada por parámetros de rentabilidad financiera, observándose una escasez de otros criterios más cualitativos y/o complementarios a los puramente financieros.

Un ejemplo es la actividad desempeñada por el Comité de Sistemas en la BBK para el caso de innovaciones incrementales. En el caso de una de las unidades de innovación, por ejemplo, todas las personas que la componen participan en un comité semanal en el que se informa sobre los proyectos en curso, se realiza su seguimiento, se proponen nuevas ideas y se toman las decisiones dirigidas a iniciar nuevos proyectos. En otro caso, existen dos personas dedicadas específicamente al control de gestión de los proyectos de la unidad, aunque no tanto a su evaluación permanente.

La continuación o no de los proyectos, una vez en fase de desarrollo, no suele ser una cuestión crítica, salvo casos de especial relevancia. Únicamente a la hora de comenzar el proyecto está garantizada la realización de una revisión realmente crítica. Entre los participantes en el estudio, sólo uno manifestó contar con una metodología del tipo *Stage-Gate*. Ésta es una metodología basada en la estructuración de los proyectos en varias fases e hitos, con revisiones críticas muy rigurosas para el avance de los mismos al final de cada fase, que permiten controlar la marcha del proyecto durante toda su vida. Una muestra de esta metodología es la Buena Práctica del Bank of America que se describe en el apartado sobre el proceso de desarrollo de nuevos servicios.

Aunque este tipo de metodologías no están tan implantadas en este sector como sucede en el sector industrial, la existencia de las unidades de innovación permite analizar, aprobar y abordar proyectos que difícilmente serían priorizados en la lista de proyectos de cualquier otra ciudad dentro de la organización.



## 5.4. El desarrollo y la adquisición de nuevas tecnologías

La evolución del sector financiero español hasta su situación actual en la que está instalado entre los líderes mundiales, está muy ligada, como no podía ser de otra forma, a una continua apuesta por la incorporación de nuevas tecnologías, lo que le ha permitido alcanzar un alto grado de eficiencia en sus operaciones y de profesionalización de la gestión. Según se señala en análisis recientes del sector, los bancos españoles, junto con los británicos e irlandeses, son los más eficientes de Europa. En cuestiones de eficiencia las cajas tienen peores ratios. Para el conjunto de la banca el ratio de eficiencia fue del 47,90% en 2004, mientras que para las cajas se situó en el 58,30%. El Banco Popular consiguió en 2004 ser el más eficiente de Europa, con un ratio de 39,21%.

Valga como muestra de esta apuesta tecnológica en el pasado el hecho de que la banca española cuenta con la mayor capilaridad en términos de cajeros automáticos y sucursales de la zona euro, con 2.168 puntos de distribución por cada millón de habitantes, lo que supera en un 70,57% la cifra media de la UE-12, situada en 1.271, según datos del último «Boletín Económico» del Banco de España.

### **Las tres claves del desarrollo y adquisición de nuevas tecnologías**

- 1. Las áreas de tecnología de las unidades de innovación permiten ampliar el desarrollo y adquisición de tecnologías a ámbitos a los que tradicionalmente no llegan las unidades de sistemas.*
- 2. La entidad financiera, aunque no sea quien directamente desarrolla la tecnología, puede jugar un papel de liderazgo de los proveedores tecnológicos y debe saber gestionar la permanente aparición de nuevas tecnologías con potencial de ayuda al desarrollo del negocio. En este contexto, una decisión crítica es saber cuándo una tecnología está lista para ser incorporada en productos o procesos de la empresa.*
- 3. En las entidades financieras existen ideas y actividad de generación y desarrollo de conocimiento específico del sector, cuya gestión no responde a las pautas tradicionales de la gestión de la I+D.*

### 5.4.1. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, CLAVES PARA EL SECTOR

Si bien han sido factores como el alto grado de concentración y nivel histórico de competitividad los que han impulsado al sector financiero español en el vertiginoso proceso de modernización que ha protagonizado en las dos últimas décadas, no cabe duda que ha sido el exponencial desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las dos últimas décadas el que lo ha posibilitado.

Este proceso cobra un nuevo empuje en la actualidad, cuando, tras superar una situación de reducción de costes, existe la impresión en los medios especializados



de que la banca española vuelve a dirigir su mirada a la innovación tecnológica, manteniendo una posición de liderazgo tecnológico dentro del ámbito financiero internacional.

Esta revolución tecnológica está directamente relacionada con algunas de las prioridades de la banca española en la actualidad:

- La generación de nuevos negocios y el control de costes.
- El cumplimiento de las regulaciones.
- El análisis de sus procesos de negocio para centrarse en aquellos que les diferencian de su competencia.

Para generar más negocio, las entidades están mejorando sus sistemas de información reforzando aspectos tales como la «inteligencia de negocio» o la segmentación de clientes nuevos. Un ejemplo de esta tendencia es el caso del proyecto Nilo del Banco Guipuzcoano.

**Una apuesta por la tecnología**



*Proyecto estrella del Banco Guipuzcoano, que comenzó en el año 2004 y se implantó definitivamente a lo largo del año 2005. Permite dotar a la entidad de una plataforma multicanal, integrada en el portal corporativo, con un triple objetivo:*

- *Disponer de sistemas de visión comercial, respecto a los clásicos de visión administrativa.*
- *Abaratar los costes de operación.*
- *Disponer de la tecnología más eficiente del mercado.*

*Lanzado desde el Departamento de Informática, de su envergadura da una idea el hecho de que dicha unidad se ha dedicado prácticamente en exclusiva a su desarrollo durante la duración del proyecto.*

*El proyecto partió de un análisis exhaustivo en el que se identificaron, mediante un estudio externo, las ventajas y desventajas de la adaptación o el cambio completo de las tecnologías que se estaban utilizando en el banco.*

*El principal resultado es una plataforma que facilita al gestor toda la información en tiempo real, en lugar de tener que estar accediendo secuencialmente a diferentes informaciones. De esta forma se optimiza la capacidad comercial de las oficinas, dando el máximo volumen de información posible y agilizando los procesos más pesados del banco.*

#### **Cuadro 5.4.1. Buena Práctica: el Proyecto Nilo del Banco Guipuzcoano**

En el caso del cumplimiento de las regulaciones, las normas contables (IAS) y la gestión de riesgos (Basilea) son sin duda los dos temas con una mayor influencia en la incorporación de tecnologías en la actualidad. Las nuevas normativas permiten a las empresas operar con índices de adecuación del capital que dependan de su manejo del riesgo, su control del crédito y sus capacidades para rendir informes, que son actividades que constituyen el objetivo para la optimización de los sistemas, necesarios, a su vez, para optimizar los requerimientos de capital. Todo ello exige un importante soporte tecnológico.

Junto a las tendencias hasta ahora mencionadas, también se observa un mayor protagonismo de la sucursal bancaria, a pesar de la generalización de la banca te-

telefónica o por Internet, por ser el punto clave de encuentro con los clientes. La sucursal está destinada a convertirse en el lugar en que se realizan las operaciones de mayor valor para el banco, mientras que el resto de canales serán vías complementarias para ofrecer un mejor servicio o realizar las transacciones que suponen menor valor añadido.

Un ejemplo de la importancia que adquiere la sucursal y de cómo la incorporación de tecnología depende en gran medida de la colaboración con los **proveedores tecnológicos** es el espacio que IBM ha habilitado recientemente en su Centro Internacional de Banca de Barcelona, al que acuden entidades financieras españolas y del resto de Europa para conocer de cerca el diseño, los recursos y la infraestructura tecnológica que tendrán las futuras oficinas, así como los procesos que regirán la transformación de sus operaciones.

**Cuadro 5.4.2.**  
**Buena Práctica: el**  
**Centro Internacional**  
**de Banca de IBM**

**La sucursal del futuro**



*A pesar de la generalización que se está produciendo de la banca telefónica o por Internet, la sucursal bancaria conserva aún una importancia clave. Sigue siendo el canal preferente de los clientes a la hora de contratar un servicio en el banco. Por ello, las sucursales deben convertirse en un canal totalmente orientado al cliente.*

*IBM, a través de su Centro Internacional de Banca de Barcelona, está promoviendo la transformación de las entidades financieras para así pasar de una banca orientada al producto a una orientada al cliente. El objetivo es que el empleado pueda acceder a toda la información del cliente con solo hacer un clic, realizando las transacciones habituales de forma más rápida y asesorándole sobre su cartera global.*

*Existen varias características que definen la oficina bancaria del futuro:*

- **Función:** prestar servicios de mayor valor añadido y ser el centro de relación con el cliente.
- **Infraestructura tecnológica:** estarán integrados todos los canales (Internet, fax, banca telefónica...) para que todos compartan la misma información y el banco tenga una única «visión» del cliente. Además se instalarán las herramientas más potentes para la realización de las operaciones pertinentes.
- **Empleados:** contarán con un portal desde el que acceder a todas las herramientas y elementos que sean necesarios para el trabajo diario. Ello permitirá al empleado trabajar de manera más ágil y orientar y asesorar mejor a los clientes.
- **Servicio al cliente:** más ágil y personalizado.
- **Diseño de la sucursal:** orientado hacia el cliente, contará con dos zonas diferenciadas: una para el servicio rápido y otra para la atención personalizada.

*Entidades financieras de Europa han empezado ya a acudir al Centro de IBM con el fin de visualizar qué diseño, recursos e infraestructura tecnológica requerirán las futuras sucursales. La Caixa, Grupo Santander, Banca Popolare di Milano, AkBank, Danske Bank, Türkiye Is Bankasi son algunos de los bancos que han participado con IBM en proyectos de transformación de sus oficinas bancarias.*

Fuente: <http://www-5.ibm.com>

Los puntos que definen la oficina del futuro parecen concentrarse en los siguientes:

- Punto de contacto clave con el cliente, que prestará servicios de mayor valor añadido.
- Los empleados tendrán un portal que con un clic les aporte toda la información de clientes y las herramientas que necesitan para su trabajo.
- El servicio al cliente será más ágil y personalizado.
- El diseño de la sucursal propiciará más el trato con éste y contará con zonas diferenciadas según el tipo de servicio.
- Su infraestructura tecnológica integrará todos los canales, de modo que el cliente tenga una visión única de la entidad bancaria, sin «islas» de información.

## 5.4.2. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS

La actividad de investigación y desarrollo de tecnologías, entendida como una actividad de generación de conocimiento, es relativamente pequeña en el sector financiero si la comparamos con otros sectores tradicionalmente denominados de «alta tecnología». Esto se debe principalmente a que se trata de un sector basado fundamentalmente en tecnologías de la información, de cuyo desarrollo se encargan las empresas proveedoras, que, por tratarse de su negocio, cuentan con una mayor capacidad para ello que las entidades financieras, que ejercen más la función de usuario. Un claro ejemplo de este papel de los proveedores es precisamente el caso del Centro Internacional de Banca de IBM que se ha descrito en el apartado anterior.

Como indicio de la limitada dedicación de las entidades financieras a actividades de investigación y desarrollo de tecnologías, hay que entender su participación prácticamente nula en programas públicos de ayuda a este tipo de proyectos, como es el caso del Programa Marco europeo o los programas que se derivan en España de los planes nacionales de investigación y desarrollo tecnológico. En el mismo sentido, pocas entidades financieras cuentan con algún tipo de patente, siendo algunas de las notables excepciones el Banco Sabadell o el propio Bankinter. De todas maneras, la escasa utilización tanto de programas como de patentes también se debe a la excesiva orientación al mundo industrial de estos instrumentos.

**Cuadro 5.4.3.**  
**Buena Práctica:**  
**la aplicación de**  
**Basilea II**

La gestión y el control del riesgo

*El Acuerdo de Basilea (Basilea II) es un convenio del Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria, cuyo objetivo es implementar un sistema moderno de supervisión integral y preventivo que dé respuesta a las exigencias actuales del sector y que garantice la transparencia en su desarrollo y funcionamiento.*

*Para ello, Basilea II propone establecer una relación directa entre el requerimiento de capital de un banco y el grado de riesgo en que éste incurra. Más específicamente, que el capital de los bancos sea suficiente para protegerse contra los diversos riesgos. En este sentido, Basilea II establece tres pilares básicos, los cuales se presentan en la figura adjunta.*

*La cuantificación y la gestión de los distintos riesgos ha obligado a las entidades financieras a desarrollar sus propias metodologías (que, por otra parte, incluyen importantes desarrollos conceptuales y algorítmicos) en lo que probablemente ha supuesto una de las mayores inversiones en generación de conocimiento del sector en los últimos años.*

*Lógicamente, la manera de afrontar este importante esfuerzo difiere en función de las características de la entidad.*

- *Las grandes entidades, como el BBVA, cuentan con grandes departamentos de riesgo que les permiten afrontar este reto prácticamente en solitario; no en vano se trata de una de las entidades más reconocidas mundialmente en este campo.*
- *Otras entidades de menor tamaño, como la BBK, han optado por participar en un proyecto común con otras entidades bajo el paraguas de la CECA, con el objetivo de compartir costes y garantizar la homologación, así como crear un centro de conocimiento común que facilite el necesario intercambio de información.*

*Como se verá más adelante, la CECA desempeña un papel muy relevante en el sector, ya que permite aglutinar los esfuerzos de las pequeñas y medianas cajas para desarrollar proyectos para los que cada una individualmente no dispone de suficiente masa crítica.*

Fuente: <http://www.pc-news.com>

Esto no significa que no exista dedicación a actividades de generación de conocimiento específico del sector, sino que éstas se encuentran repartidas de manera más dispersa por las diversas unidades de la organización, no estando gestionadas de la manera más o menos tradicional en que se gestiona la I+D en el sector industrial.

Entre los ejemplos detectados en el estudio, que se podrían considerar propiamente de investigación y desarrollo de conocimiento específicamente financiero, cabe mencionar un proyecto destinado a la transformación de las operaciones transaccionales para los clientes empresariales, con el objetivo de ofrecer prestaciones que consigan la fidelización del cliente en un producto que esté muy acomodado a sus necesidades de hoy, el desarrollo de complejos modelos matemáticos en las áreas de mercados de capitales y de la gestión de riesgos, o la profundización en las posibles aplicaciones de técnicas de *grid computing* al sector financiero.

Una de las áreas a las que las entidades están dedicando un gran esfuerzo en recursos humanos y económicos es la gestión de riesgos, apoyándose en Basilea II. Se trata, además, de un caso especialmente interesante porque permite observar los diferentes enfoques de las entidades a la hora de abordar proyectos de esta magnitud en función de su capacidad y de su propia estrategia.

A las unidades de innovación que se han ido creando recientemente también se les ha asignado alguna función en lo que respecta a la investigación y desarrollo de tecnologías, si bien es cierto que no constituye uno de los principales motivos de su creación.

### 5.4.3. ADQUISICIÓN Y UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS

Al contrario de lo que sucede con la investigación y el desarrollo de tecnologías, las entidades financieras constituyen un referente en su adquisición y utilización al ser uno de los sectores que mayor inversión en tecnología realiza anualmente. Aunque en el año 2003 se produjo una estabilización del gasto e inversión en tecnologías de la información, que aumentó únicamente un 1,6%, en 2004, con un 10,6% de crecimiento de la inversión, se ha vuelto a tendencias pasadas en el incremento de dedicación de recursos a este apartado, motivado principalmente por las tres causas mencionadas anteriormente: la generación de nuevos negocios, el cumplimiento de las regulaciones y el análisis de los procesos de negocio para centrarse en aquellos que les diferencian de su competencia. Todos ellos son claros factores impulsores de la innovación en las entidades financieras.

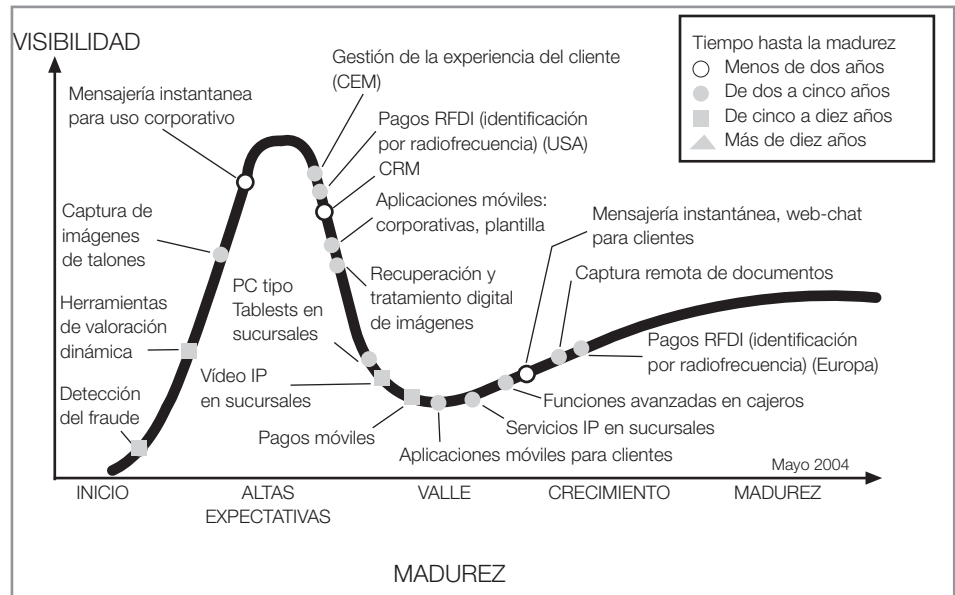
El papel clave en este proceso de adquisición de tecnologías lo juegan las unidades de sistemas, que por ende se responsabilizan de gran parte de la innovación tecnológica de la entidad. La decisión sobre qué tecnologías incorporar y qué aplicaciones desarrollar suele estar articulada en torno a planes anuales, como el caso de la BBK citado en el apartado anterior, o en torno a grandes proyectos puntuales, como el Proyecto Nilo del Banco Guipuzcoano.

Si bien el desarrollo de aplicaciones para un nuevo producto financiero, para la mejora del terminal financiero o para la adaptación a una nueva regulación está en buena lógica directamente relacionado con el producto o proyecto concreto, la incorporación de tecnologías en los planes o grandes proyectos mencionados anteriormente suele estar más vinculada a conceptos de eficiencia o de mejora global que a productos o servicios puntuales.

Este hecho, que resulta lógico dado el amplio número de pequeños desarrollos informáticos necesarios en cada ejercicio, supone un problema a la hora de enfrentarse a nuevas tecnologías que se encuentran en un estado más emergente. En un momento de importancia creciente de las tecnologías alternativas a las tradicionales (suponiendo que el calificativo de tradicional tenga sentido en este contexto de evolución permanente), como son todas aquellas relacionadas con la movilidad en

la oferta de servicios, la certificación digital o los *web services*, esta situación es especialmente relevante. A este respecto, una interesante fotografía de la actualidad tecnológica en el sector financiero es la que se presenta en el siguiente cuadro, que da una idea de la diversidad de campos tecnológicos en los que han de involucrarse las entidades financieras hoy en día.

**Cuadro 5.4.4.**  
**Tecnologías emergentes en el sector financiero**



Fuente: *Emerging Technologies and Innovation in Banking: Drivers for Growth*, Gartner.

En este contexto en el que las unidades de sistemas controlan perfectamente las tecnologías «usuales» de los bancos y cajas, las unidades de innovación parecen ofrecer un entorno de trabajo óptimo que permite afrontar el análisis y la incorporación de estas nuevas tecnologías con ciertas garantías por diversos motivos:

- La unidad de innovación está separada de la rutina de la entidad, por lo que permite afrontar este cometido sin «ser absorbido» por el día a día.
- Facilita el desarrollo de tecnologías alternativas, ya que sienten menos presión y están menos condicionados por utilizar las tecnologías ya existentes en el banco. Por ejemplo, si una determinada entidad utiliza como sistema operativo *Windows*, la unidad de innovación podría ser el entorno perfecto para profundizar en el conocimiento y las posibilidades de *Linux*.
- Es una puerta de acceso común para los pequeños proveedores (el auténtico germen de la introducción de nuevas tecnologías rompedoras), que en ocasiones tienen dudas a la hora de decidir a quién dirigirse dentro de la entidad.
- Garantiza que el conocimiento de esta nueva tecnología llegue a todas aquellas unidades del banco o caja que pudieran tener más interés en ella, evitando el estancamiento de la información.

Un ejemplo claro de esta función es el desarrollado por el Área Técnica de la Unidad de Innovación de Bankinter, como se explica en la siguiente Buena Práctica (ver cuadro 5.4.5). La incorporación de tecnologías no está exenta de dificultades, por lo que todo el cuidado que se ponga en su asimilación y su correcta utilización por parte de la empresa será poco. De ello también da una idea el cuadro 5.4.4, en el que se refleja un análisis realizado por el Gartner Group, que da muestra de las diferentes etapas por las que pasa una tecnología hasta que realmente contribuye al negocio del banco (o se asienta en la senda de la productividad).

El largo proceso de madurez por el que pasa una tecnología, desde que hace aparición por primera vez en la escena empresarial hasta que su utilización resulta verdaderamente productiva, es algo que se repite con insistencia en la mayoría de los casos, por lo que es algo que puede ser gestionado.

**Cuadro 5.4.5.**  
**Buena Práctica:**  
**Área Técnica**  
**de la Dirección**  
**de Innovación**  
**de Bankinter**

<p><b>Nodo de innovación tecnológica</b></p>	<p><i>Dentro de la Unidad de Innovación existe un grupo de seis a diez personas (según necesidades) que jerárquicamente dependen del departamento de Sistemas de Información, aunque desarrollen sus tareas funcionales bajo las órdenes de la Unidad de Innovación.</i></p>
 <p><b>BANKINTER</b></p>	<p><i>Su misión no es desarrollar nuevas tecnologías sino aplicarlas. Vigilan y utilizan las últimas tecnologías (sobre todo TIC). En su espíritu está ser los primeros en aplicar algo que nadie más hace, ya que cuanto más puntera es una tecnología más complicado es que sea copiada. Para ello, están en contacto con muchos proveedores tecnológicos y no sólo con los de mayor tamaño, sino también con otros más pequeños que acuden a ellos porque son conocidos como innovadores.</i></p>
	<p><i>La separación de la Unidad de Sistemas del banco permite al «grupo técnico» explorar alternativas tecnológicas que no son las que actualmente están en uso en el banco, y utilizar metodologías punteras de desarrollo de software. Este es el caso del Extreme Programming, utilizado por Bankinter en el Technology Observatory 2004 como una de las metodologías de desarrollo de software con más futuro; está basada en un conjunto de valores, principios y prácticas para el rápido desarrollo de software de alta calidad que suponga el mayor valor para el cliente en el menor tiempo.</i></p> <p><i>De esta forma, el Área Técnica puede convertirse en un nodo de cambio tecnológico y de incorporación de metodologías y nuevas herramientas para el conjunto de la Unidad de Sistemas.</i></p>

Dicha gestión empieza por estar al tanto de forma permanente de las tecnologías que aparecen en el mercado y por tener la capacidad de analizar en qué estado de madurez se encuentran realmente.

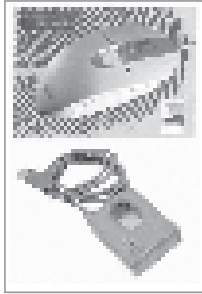
A este respecto, en lo que se refiere a la canalización de la información sobre nuevas tecnologías que realizan estas unidades de innovación, esta función puede ser llevada a cabo a petición de las propias unidades de negocio, como en el caso de La Caixa, que a menudo ejercen de prescriptores de nuevas tecnologías dentro de la entidad, o de manera proactiva por la propia Unidad de Innovación. Un ejemplo de este segundo caso es el *Innovation Center* del BBVA, que facilita a los responsables de las diversas unidades de negocio el conocimiento y, lo que es más importante, la realización de pruebas de una amplia gama de tecnologías en poco tiempo.



**Cuadro 5.4.6.**  
**Buena Práctica:**  
**el Innovation Center**  
**del BBVA**

**Una feria tecnológica propia**

**BBVA**



Con el objetivo de involucrar a las diferentes unidades de negocio y optimizar el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, el Área de Innovación Tecnológica del BBVA organiza una o dos veces al año el denominado Innovation Center.

Es una «feria tecnológica» en el sentido más literal del término, en la que se exponen a todas las unidades de negocio aquellos pilotos y proyectos en marcha relacionados con tecnologías emergentes, para que ellos mismos puedan evaluar directamente el interés de su aplicación en sus respectivos ámbitos.

El Innovation Center permanece abierto aproximadamente un mes y cuenta normalmente con algo más de una veintena de demostraciones en exposición. El objetivo es que los asistentes no se queden únicamente con una explicación teórica, sino que puedan experimentar el funcionamiento de los productos o servicios expuestos. Provocar pensamientos del tipo «esto podría utilizarlo para». Un ejemplo de los proyectos mostrados en la última edición es el del pago con móvil en autobuses mediante código bidireccional, que se estaba llevando a cabo en Málaga.

La iniciativa está teniendo hasta ahora un gran éxito como lo demuestra la cartera de proyectos que se pusieron en marcha en 2004 a consecuencia de esta feria tecnológica, que ascendía a más de una docena.

Funcionar como laboratorios de prueba de metodologías que luego pueden ser exportables a las unidades de negocio es otra de las tareas que pueden jugar las unidades de innovación. Por ejemplo, no sería extraño que la metodología de desarrollo de software del *Extreme Programming*, que se ha puesto en práctica en la Unidad de Innovación de Bankinter, pudiera seguir un camino paralelo al caso del *Rapid Prototyping* en el mundo industrial, que comenzó a utilizarse en los laboratorios y centros de I+D de las empresas industriales, extendiéndose luego a otras áreas de la organización una vez que se ha dominado más su uso.

## 5.5. El desarrollo de nuevos productos y servicios

El proceso de desarrollo de productos y servicios (que se suele conocer como DNS) es uno de los elementos clave en el proceso de innovación de cualquier empresa y esto no es diferente en el caso de las entidades financieras.

De nuevo, como sucede con otros elementos del modelo analizado en este informe, la realidad de los bancos y cajas presenta un doble perfil: por un lado, el desarrollo de los productos financieros tradicionales, como hipotecas, créditos, fondos, etc., está altamente profesionalizado y sistematizado, llegando a definir los productos en el plazo de pocas semanas e incluso días; por otro lado, el desarrollo de productos o servicios más novedosos, a menudo protagonizado por las unidades de innovación, la definición de los procesos de desarrollo y de las etapas que lo componen, todavía están por detrás del nivel alcanzado en las empresas industriales en cuanto a sistematización y utilización de herramientas específicas [5].

El desarrollo de nuevos productos en este sector y el desarrollo del proceso asociado a cada nuevo producto presentan una peculiaridad interesante que conviene resaltar. Mientras que en otros sectores el hecho de contar con un producto innovador implica que el mercado suele estar dispuesto a pagar un precio más alto y, por lo tanto, se pueda partir de un proceso menos perfeccionado, en el caso del sector financiero el producto no se suele «vender» más caro por el hecho de ser el primero en ponerlo en el mercado, por lo que el proceso ha de contar desde el principio con altas cotas de eficiencia.

### **Las tres claves del desarrollo de nuevos productos y servicios**

- 1. Las entidades financieras cuentan con procesos de desarrollo eficientes y perfectamente coordinados que les permiten lanzar nuevos productos financieros en plazos muy cortos de tiempo, a veces de muy pocas semanas o incluso días.*
- 2. Las unidades de innovación dan respuesta a productos y servicios que las unidades de negocio no abordan por su complejidad, su transversalidad, su lejanía de la actividad tradicional o por su escasa rentabilidad o alto riesgo a corto plazo. En bastantes ocasiones se trata de nuevos productos que están asociados a nuevos negocios.*
- 3. La estructuración de la actividad en base a proyectos es fundamental en el desarrollo de nuevos productos. Otros aspectos de relevancia son la selección de la dirección y equipo de proyecto, y la orientación al cliente (interno y/o externo) del proceso.*

## 5.5.1. EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS FINANCIEROS

El **desarrollo de los productos financieros que se pueden considerar más tradicionales** es un proceso generalmente muy cuidado en las entidades financieras, y que además está cobrando cada vez más importancia en la actividad de los bancos y cajas, como se puede deducir de los siguientes ejemplos:

- Está presente en las memorias anuales de los bancos, como en la memoria del Banco Guipuzcoano del año 2004, en la que se explica los magníficos resultados conseguidos gracias a la innovación en productos de:
  - Financiación especializada.
  - Financiación de inversiones, convenios con instituciones.
  - Financiación de circulante y riesgo de firma.
- Resultan omnipresentes en las sucursales, en el entorno urbano o en los medios de comunicación, debido a la gran carga de publicidad, ese nuevo fondo o esa nueva hipoteca que las entidades utilizan como reclamo ante los clientes. Este es el caso de uno de los recientes productos del BBVA, la gama de fondos protección, o de muchos otros que regularmente lanzan las entidades financieras.
- No sólo la innovación como concepto intangible está ya instaurada en las estrategias de bancos y cajas, sino que de una forma más concreta la innovación en productos es un objetivo que se quiere perseguir. Recientemente, un directivo de una caja española mencionaba el objetivo de su entidad de lanzar un producto por semana, ejercicio que asemeja a una especie de gimnasia que los acerca y mantiene permanentemente en un esfuerzo de innovación y de escucha activa.

Por lo general, la innovación en productos financieros se puede diferenciar en dos grandes grupos: aquellos destinados a una gran masa de clientes, como personas físicas y pequeñas y medianas empresas; y otros más personalizados, como los destinados a empresas grandes y muy grandes. Este hecho tiene una gran influencia en el desarrollo del producto. Por ejemplo, en una unidad de una de las empresas participantes, responsable de desarrollar productos para el segundo grupo, se cuenta con un procedimiento denominado *One-Off*, que permite acelerar al máximo el procedimiento (hasta pocos días) para desarrollar un producto para un determinado cliente, bajo la condición de que dicho producto no se pueda volver a ofrecer de nuevo a otro, por el riesgo que implicaría debido a la rapidez con la que se desarrolló.

Una nueva forma de proteger tu pensión

BBVA



En noviembre de 2003 el BBVA lanzaba una nueva gama de planes de pensiones con el nombre de Planes BBVA Protección, que utiliza la gestión dinámica para sacar el máximo partido a la inversión del cliente en cada momento. Una vez que el cliente elige su plan, éste va adaptando sus inversiones a la evolución y expectativas de los mercados, así como al tiempo que resta para su jubilación. De esta forma el participante no necesita moverse entre planes, ya que el propio plan lo hace por él, y además le permite realizar sus aportaciones a este mismo Plan a lo largo de los años.

Para atender toda la casuística de edades, los Fondos de Protección se configuran como una gama de cuatro planes en comercialización, 2010, 2015, 2025 y 2030, representantes de los

posibles horizontes de jubilación del cliente. Así, cada cual puede escoger el que más se adapta a su situación personal.

Esta gama incorpora, además, características que la convierten en única en el mercado de planes de pensiones: BBVA garantiza el 100% de todas las aportaciones presentes y futuras, y todas las revalorizaciones que el plan va consiguiendo trimestralmente.

Hasta la fecha todos los planes han conseguido excelentes resultados:

Plan	Revalorización desde el 31-12-03 al 31-08-05
• BBVA Protección 2030	Reciente constitución
• BBVA Protección 2025	15,3%
• BBVA Protección 2020	12,0%
• BBVA Protección 2015	8,5%
• BBVA Protección 2010	5,0%

Con esta innovadora iniciativa, se explicó así Julio López: «BBVA vuelve a anticiparse con la mejor oferta cuantitativa y cualitativa mediante un producto innovador». Tras casi dos años transcurridos desde su inicio, a finales de 2003 se han cumplido los objetivos previstos por la entidad con más de 2.000 millones de euros de patrimonio y 235.000 participantes en la gama BBVA Protección.

### Cuadro 5.5.1. Innovación: Fondos de Protección del BBVA

Fuente: <http://prensa.bbva.com>

La responsabilidad del desarrollo recae en unidades específicas cuyas tareas varían principalmente en función del tamaño de la entidad. En aquellas de tamaño pequeño y mediano la responsabilidad suele recaer en una única unidad, a menudo la de *marketing*, que se encarga tanto del desarrollo como del conocimiento y transmisión de las necesidades del cliente.

- Suelen estar divididas en equipos especializados en determinados productos o segmentos de cliente (jóvenes, clientes VIP, etc.).
- A veces, pueden existir también unidades especializadas que se encargan de la adaptación o definición de productos para los canales alternativos como Internet o medios de pago. Este sería el caso de la Unidad de Banca Electrónica de la BBK.

En las entidades de mayor tamaño existen unidades completas dedicadas al desarrollo de una determinada gama de productos (p.e., fondos de inversión), mientras que otra unidad es la encargada de conocer las necesidades y segmentar los clientes. Ambas deben trabajar en estrecha colaboración durante el desarrollo de un nuevo producto.

En ambos casos es muy importante la relación con la unidad de sistemas de la entidad, porque a menudo el desarrollo informático puede ser la parte más costosa y que más tiempo requiere en el desarrollo del producto, y en cualquiera de los casos siempre es necesaria una mínima adaptación de los sistemas.

Estas unidades suelen estar formadas por equipos altamente especializados que a menudo cuentan, además de técnicas en todos los campos de las TIC, con expertos matemáticos, físicos y técnicos de perfiles similares, dada la complejidad matemática que frecuentemente implican los productos.

Los proyectos suelen ser de corta duración si se comparan con el desarrollo de productos industriales, pues efectivamente duran desde unos días hasta pocos meses. Hay que tener en cuenta que se trata de productos fáciles de copiar y cuya información está totalmente disponible desde la fecha de su lanzamiento, al ser necesaria su publicación en la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

Los proyectos más largos suelen corresponder al lanzamiento de productos más complejos en los que hay que invertir un mayor esfuerzo en aspectos que requieren interacciones con otras unidades de la entidad, como por ejemplo tesorería o riesgos. Éste puede ser el caso del IRS a tipo fijo creciente del Banco Pastor.

**Cuadro 5.5.2.**  
**Innovación:**  
**IRS a tipo fijo**  
**creciente del Banco**  
**Pastor**

**Primer producto de tesorería para distribuir a clientes de forma masiva**

*Tras plantearse la necesidad de dar un impulso a la venta de productos de tesorería a clientes a través de su red de oficinas, el Banco Pastor, tomando como punto de partida el análisis de sus competidores, desarrolló su primer producto de tesorería, el IRS (Interest Rate Swap) a tipo fijo creciente, con el objetivo de lanzar por primera vez la comercialización masiva de un producto de este tipo.*



*Es un producto que permite al cliente cubrirse ante ciertas subidas de los tipos de interés. Cada semestre paga un interés fijo creciente mientras que recibe un tipo de interés variable, sin que se le aplique comisión alguna.*



*Al tratarse de un producto muy novedoso para el Banco, específico para clientes con cultura financiera elevada, se decidió abordar su lanzamiento enfocando su comercialización al segmento de empresas, por lo que se facilitó formación específica exclusivamente a las oficinas con mayor actividad sobre dicho segmento.*

*El desarrollo completo del producto llevó un total de dos meses y medio.*

Las etapas que se cubren en el desarrollo de productos financieros tradicionales están por lo general muy bien definidas (generalmente siguen el esquema detallado en el cuadro 3.3.4). Un proceso típico que puede ser representativo de lo observado en los diferentes bancos puede ser el siguiente:

- Comienza con la concepción de la idea y la realización de una primera definición del producto.
- Se realiza una selección de qué ideas se van a desarrollar principalmente bajo criterios de rentabilidad y de complejidad de venta. El riesgo inherente a los pro-

ductos suele ser muy bajo, pues únicamente es necesario alcanzar determinados límites de inversión. El problema sería más una cuestión de imagen si el producto fracasara o decepcionara al cliente.

- Posteriormente, se analiza su viabilidad técnica y comercial en colaboración con otras unidades de la entidad, como las de sistemas, riesgos o jurídica.
- Se toma la decisión final sobre su lanzamiento.
- Se procede a la comercialización del producto, siendo ésta una de las fases más complicadas debido a la enorme red comercial de las entidades y a la complejidad inherente a algunos de los productos. En ocasiones se realiza una primera comercialización en un entorno cerrado del banco para contar con una primera impresión de cómo funciona el producto antes de realizar su lanzamiento definitivo.

Otro aspecto muy relevante es la fase de vigilancia y generación de ideas previa al inicio del proceso de desarrollo en sí. Las unidades encargadas del desarrollo mantienen una estrecha vigilancia de su entorno, valiéndose de distintas fuentes y recursos, como son:

- La CNMV, que publica periódicamente los productos financieros lanzados por la competencia.
- Una estrecha relación con las sucursales, en algunos casos incluso con una persona específicamente dedicada a esta labor de vigilancia.
- La subcontratación de empresas externas dedicadas a hacer informes diarios de la actividad desarrollada por la competencia.
- La colaboración con otras organizaciones, como entidades de gestión fondos, *brokers*, gestoras internacionales, etc.
- Los programas de generación de ideas de las entidades.

Esta labor de vigilancia se ha visto además potenciada por la aparición de nuevas tecnologías, como el *Datawarehouse* o el *Data Mining*, que permiten a las entidades manejar ingentes cantidades de información y obtener patrones que sirvan para el mejor desarrollo de sus productos.

## 5.5.2. EL DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN LAS UNIDADES DE INNOVACIÓN

El desarrollo de productos y servicios en las unidades de innovación abarca una gama más amplia de productos y servicios, que abarca desde los propios productos financieros, en casos muy particulares, hasta productos radicalmente distintos.

- Una idea de esta variedad se obtiene de los ejemplos en los que estaban trabajando los participantes durante la realización del estudio: desde un análisis de

tecnologías biométricas para detectar atracadores reincidentes en función de sus rasgos físicos, hasta el pago con móviles en autobuses mediante código bidireccional, o una tarjeta única de acceso al banco mediante tecnología RFID.

- También se puede incluir aquí el desarrollo de nuevos procesos como parte del proceso de innovación: de ahí la estrecha relación de algunas unidades de innovación con la unidad de calidad, responsable de la mejora continua.

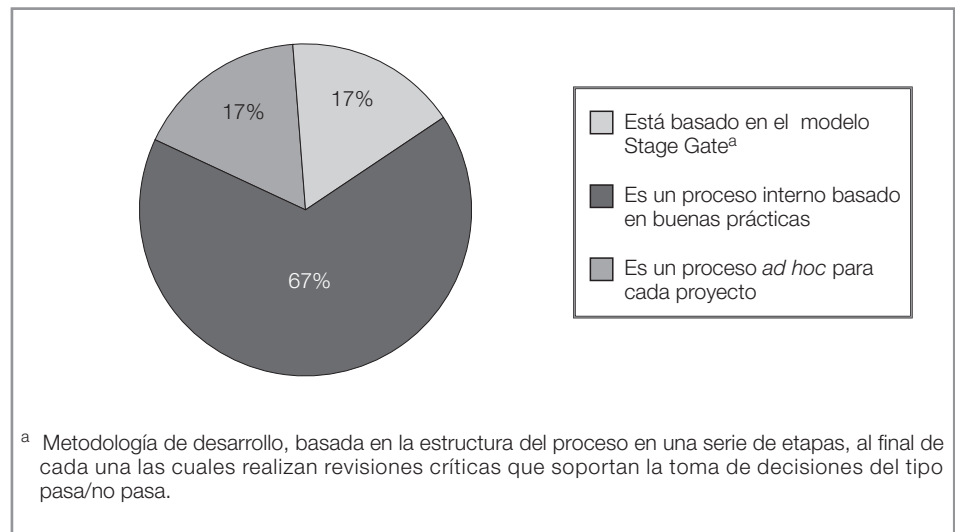
La responsabilidad de desarrollo recae en las unidades de innovación, con un grado variable de participación de las unidades de negocio correspondiente. Aunque siempre existe una relación estrecha, la unidad de innovación puede desempeñar desde un papel simplemente de apoyo hasta pilotar directamente el proyecto por encargo de la unidad de negocio.

Los equipos de proyecto están compuestos, generalmente, por personas que han trabajado en diversas unidades de la entidad y suelen contar con dos jefes de proyecto con distinto perfil: uno más tecnológico y otro más de negocio.

La duración de los proyectos es mucho más variable que en el caso de los productos financieros tradicionales, pues pueden durar desde un mes en proyectos de demostración de tecnologías hasta medio año, o incluso dos años, en proyectos de especial relevancia. El ratio de proyectos gestionados en relación con el número de personas de cada unidad es bastante similar en las empresas analizadas, variando en cada caso desde aproximadamente una decena hasta 25 o 30 proyectos simultáneamente.

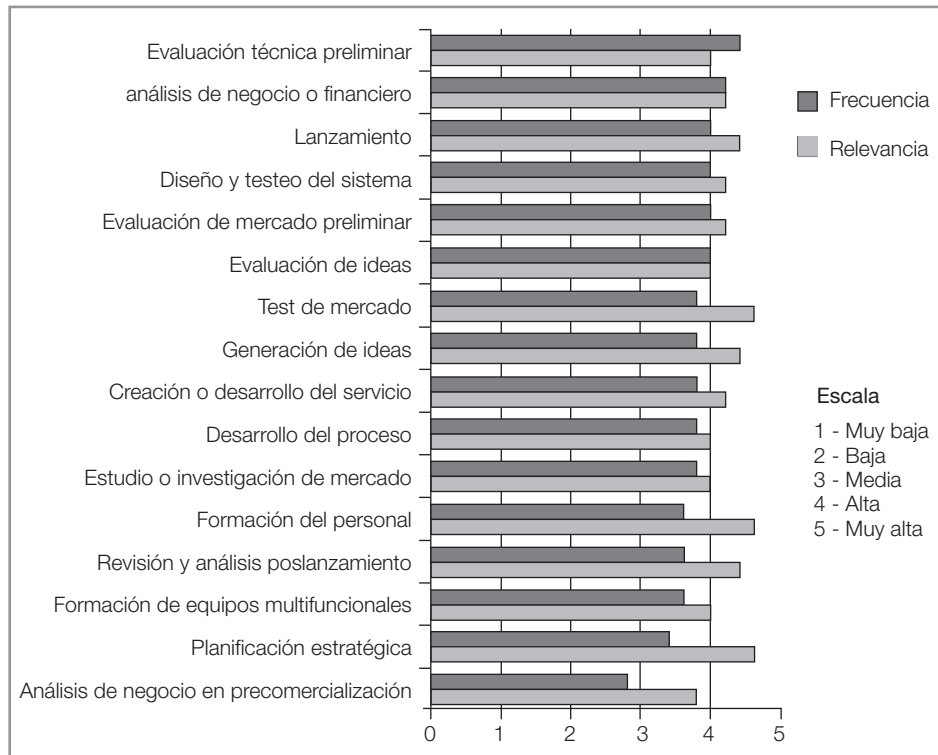
Aunque la estructuración y la definición de las etapas del proceso de desarrollo no alcanzan el nivel de las empresas industriales, en general las entidades cuentan con un proceso definido en mayor o menor medida. La mayoría manifiesta contar con un proceso estructurado, ya sea basado en buenas prácticas propias o en el modelo *Stage-Gate* (ver cuadro 5.5.3).

**Cuadro 5.5.3.**  
**Estructuración del**  
**proceso de desarrollo**



Fuente: Encuesta a los participantes.

Aunque las etapas o tareas en las que cada entidad divide explícitamente el proceso son diferentes, las entidades respondieron a un cuestionario en el que se les preguntaba sobre la frecuencia y la relevancia que atribuían a cada una de las etapas del proceso. Un indicador de que las entidades todavía no han alcanzado la madurez deseada del proceso puede residir en el hecho de que, en la mayoría de las etapas, la relevancia atribuida supera a la frecuencia con la que se desempeña la tarea.



**Cuadro 5.5.4.**  
**Relevancia y frecuencia de las etapas del proceso según participantes**

Fuente: Encuesta a los participantes.

Existen estudios específicos que vinculan la relevancia de cada una de las etapas en función del grado de innovación [7]. Así, en el caso de productos más innovadores tienen más influencia las etapas de generación y evaluación de ideas, la formación de personal o la puesta en marcha de equipos multifuncionales. Para productos moderadamente innovadores resulta más relevante la eficiencia en la comercialización, mientras que en productos poco innovadores resulta primordial llevar a cabo un buen análisis de negocio. Este análisis conduce a pensar que en el futuro, según vayan avanzando en la madurez del proceso de innovación, los bancos y cajas tenderán a definir procesos diferentes en función del grado de innovación del nuevo producto o servicio.


Como es lógico, el alcance de cada etapa o la forma de abordarla presenta notables diferencias en cada uno de los casos:




- Un aspecto consiste en saber hasta dónde se implica la Unidad de Innovación. En Bankinter ésta llega hasta conseguir unos primeros resultados o unos primeros clientes que avalen la innovación antes de traspasarla a la Unidad de Negocio correspondiente (como es el caso que se muestra en el cuadro 5.5.5); en La Caixa se llega a una definición detallada y a un Business Plan que se remite a la Unidad de Negocio, para que sea ésta quien decida si implanta el proyecto o no.
- El análisis financiero del nuevo producto puede llegar a ser más flexible en casos como el de Bankinter, que persigue ante todo una imagen de empresa innovadora ofreciendo ese valor añadido a sus clientes, que en el caso del BBVA, cuya vocación de innovación ha de tener muy en cuenta, antes de su lanzamiento, que el producto o servicio vaya a ser rentable.
- La comercialización se realiza en ocasiones en entornos cerrados o «controlados», antes de lanzar el producto definitivamente al mercado. Un caso interesante es el de Hotelopia, un sistema de reservas de hoteles en condiciones especiales que el BBVA ha puesto a disposición de sus empleados como forma de probar su interés, antes de lanzarlo a sus clientes. La magnífica acogida de la iniciativa ha supuesto no sólo la confirmación de su interés, sino que también ha tenido un impacto positivo en la satisfacción de las personas de la entidad.

**Cuadro 5.5.5.**  
**Buena Práctica:**  
**el desarrollo**  
**del Broker 3G**  
**de Bankinter**

**Implicación y comunicación**

  
**BANKINTER**



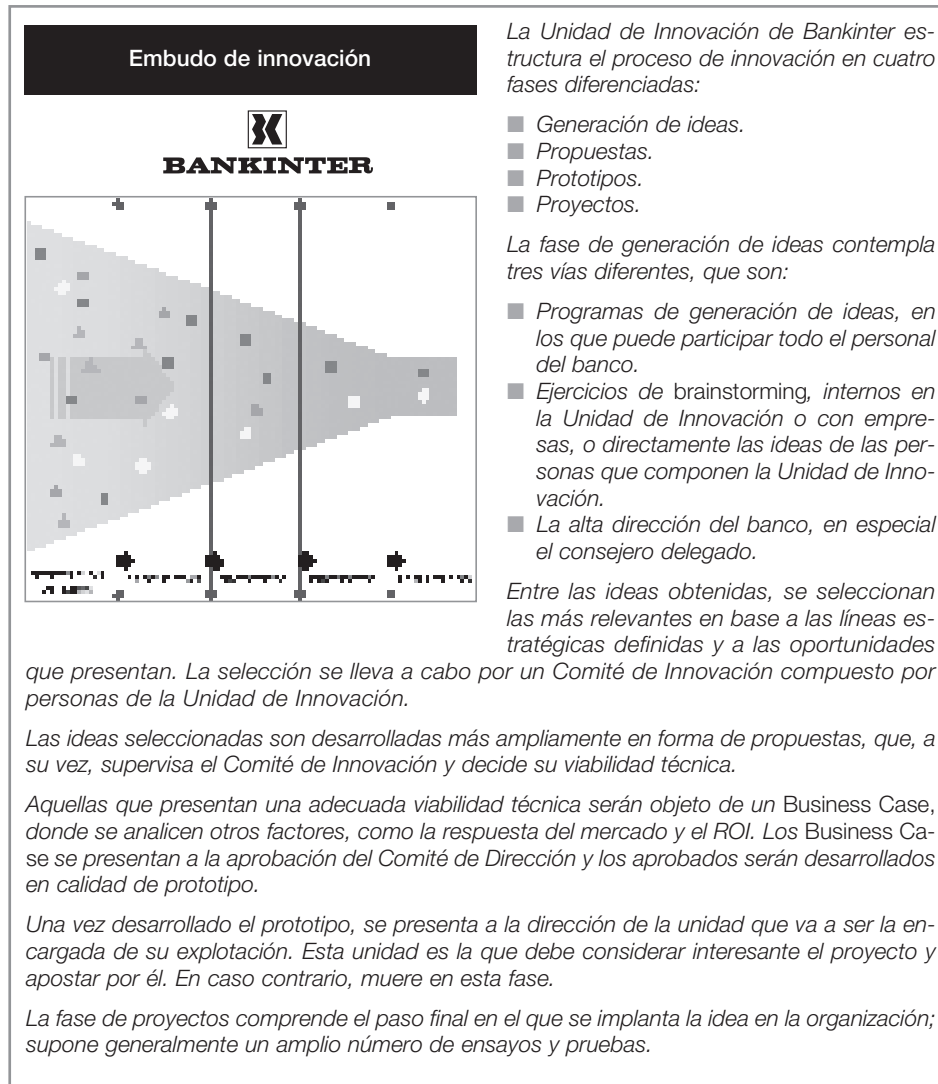
*Uno de los éxitos recientes de la Unidad de Innovación de Bankinter ha sido el desarrollo, en colaboración con Vodafone, de un broker para dispositivos móviles, que permitirá a los usuarios consultar su cartera de valores y operar en el Mercado Continuo en más de veinte bolsas internacionales y en tiempo real.*

*La idea del proyecto surgió porque, por un lado, el broker on line era ya uno de los productos estrellas de Bankinter y, por el otro, porque la Unidad de Innovación había realizado también un gran esfuerzo en el campo de los servicios móviles.*

*A partir de la idea original, la misión de la Unidad de Innovación fue coordinar todo el proyecto, además de desarrollar la parte tecnológica. Algunos de los aspectos clave del proyecto fueron:*

1. *La implicación en todo momento, y con capacidad decisoria, de las unidades que iban a adoptar el nuevo servicio una vez desarrollado:*
  - *Contacto continuo con la Unidad de Sistemas, que iba a ser la que proporcionara el soporte y la infraestructura tecnológica, una vez que el servicio estuviera en marcha.*
  - *Cerca de cuarenta y cinco reuniones con el área de Renta Variable (broker) para definir el diseño funcional del nuevo dispositivo.*
2. *La existencia de capacidades tecnológicas en la Unidad de Innovación que permitían abordar tecnologías al margen del conocimiento tradicional de la Unidad de Sistemas.*
  - *La aplicación de metodologías punteras de desarrollo de software, como es el caso de Extreme Programming.*
3. *La implicación de la Unidad de Innovación hasta la obtención de los primeros resultados, garantizando la aceptación del servicio previamente a su traslado a la Unidad correspondiente, en este caso, Renta Variable.*

Un ejemplo real de un proceso de innovación bastante desarrollado es el que se explica en la Buena Práctica aplicada en Bankinter, que cubre todos los aspectos que tradicionalmente se consideran en el DNS, como es la estructuración en etapas muy claras, la participación de la dirección a través de comités de innovación o una buena definición de los criterios de selección de los proyectos.



**Cuadro 5.5.6.**  
**Buena Práctica:**  
**el proceso**  
**de innovación**  
**de Bankinter**

En el desarrollo de nuevos productos resulta igualmente importante el proceso de difusión y despliegue en toda la organización, por la complejidad de llegar a todas las unidades de la entidad interesadas. Aunque en un contexto diferente, un ejemplo interesante a gran escala de cómo conseguirlo es el de la metodología DMAS (Definir, Medir, Analizar, Superar), diseñada por la Unidad de Productividad del BBVA, en cierto modo una unidad paralela a la de innovación pero con un enfoque únicamente a procesos.

**Cuadro 5.5.7.**  
**Buena Práctica:**  
**metodología DMAS**  
**del BBVA**

**Cinturones negros  
para la productividad**

**BBVA**



*El objetivo de la Unidad de Productividad es mejorar la eficiencia de los procesos del banco. Es una tarea compleja, puesto que se trata de una gran organización que ya cuenta con procesos muy avanzados, mientras que la Unidad solo cuenta con ocho personas.*

*Para avanzar desde este punto de partida, la Unidad de Productividad ha definido una metodología, basada en Six Sigma y Lean Manufacturing, denominada DMAS (Definir, Medir, Analizar, Superar), que debe seguir cualquier proyecto de mejora de procesos. El planteamiento de la metodología se basa en tres conceptos clave, que son:*

- *Voz del cliente.*
- *Decisión en base de datos.*
- *Concentración en tareas de valor añadido.*

*El objetivo es delegar a las unidades de negocio el desarrollo de los proyectos, encargándose la Unidad de Productividad de la difusión de la metodología y del apoyo y control del desarrollo de los proyectos.*

*Con este fin se forma a diversos Blackbelts en cada Unidad de Negocio mediante varias jornadas que suman un total de once días de formación, en las que los futuros Blackbelts trabajan ya en proyectos reales de mejora de los procesos que se les han asignado.*

*Una vez finalizada la formación, se les otorga un certificado que los habilita para dirigir nuevos proyectos y se los incorpora a una comunidad de conocimiento gestionada desde la Unidad de Productividad. Tienen un repositorio de todos los proyectos de carácter mundial, accesible a todos los Blackbelts. También están creando una red en todo el grupo para que se ayude a sí mismo en el desarrollo de los proyectos y se puedan desarrollar los estudios comparativos que se consideren oportunos.*

*Valga como muestra del éxito de la metodología el hecho de que los primeros 30 certificados han supuesto para el banco un ahorro de seis millones de euros y que en el primer año de la iniciativa, se han puesto en marcha más de 150 proyectos en todo el grupo.*

La introducción de nuevas metodologías y enfoques es precisamente una de las primeras funciones a las que se están dedicando las unidades de innovación, por lo que es de esperar que, en el futuro, prácticas del estilo de la de Bankinter o la del Bank of America se popularicen en el sector.

### 5.5.3. LA INNOVACIÓN COMO GENERADORA DE NUEVOS NEGOCIOS

El mundo de los servicios presenta cada vez menos barreras a la entrada de nuevas empresas. A nadie le extraña ya que un gran distribuidor venda también automóviles, o que una operadora telefónica ofrezca también servicio de televisión. Tampoco llama la atención que organizaciones ajenas al sector financiero comiencen a introducirse en éste, por lo que se convierten en empresas que cuentan ya con una gran base de clientes.

Este es, junto con la búsqueda del máximo aprovechamiento de los activos de la entidad, el principal motivo que impulsa a las entidades financieras a adentrarse en negocios que hasta ahora no habían sido característicos del sector, ya sea mediante alianzas o la creación directa de nuevas empresas.

Las unidades de innovación suponen un entorno perfecto para el desarrollo de estas nuevas empresas, ya que disponen del conocimiento sobre cómo desarrollar

las nuevas ideas, no tienen una dependencia tan directa de los resultados a corto plazo como las unidades de negocio y pueden afrontar proyectos que, al «tocar» varias áreas del banco o caja, podrían ser fuente de conflicto si fueran desarrollados por una Unidad de Negocio en concreto.

La función de incubadora de nuevos negocios, que es como habría que denominar a esta función, la desarrolló la Unidad de Innovación del BBVA en el caso de Dinero Express, una apuesta muy importante del banco para poner en marcha una solución global a los inmigrantes. Durante 2005, se incorporaron además otros negocios, como ATREA o The Suite Card.

**Banca para inmigrantes**






*La Unidad de Innovación del BBVA desempeña también la función de incubadora de nuevos negocios. Uno de los mayores éxitos hasta el momento en este ámbito fue el lanzamiento de Dinero Express.*

*Dinero Express es una red especializada de oficinas para la atención a los inmigrantes, bajo un concepto de proveedor global de productos y servicios. Aunque surgió en 2002, fue dos años más tarde cuando se decidió darle un impulso definitivo.*

*La nueva sociedad se ubica en la Unidad de Innovación por un doble motivo:*

- *Requiere una operativa y desarrollo tecnológico completamente diferente al de la banca tradicional.*
- *Al tratarse de un nuevo negocio, sus resultados (inicialmente negativos) no se imputan a ninguna Unidad de Negocio.*

*Dinero Express se caracteriza por plantear una solución global a las necesidades de los inmigrantes a un precio ajustado; es, en definitiva, un nuevo modelo de negocio:*

- *Se han desarrollado productos específicos para Dinero Express, como la tarjeta-cuenta, que permite gestionar la cuenta mediante la tarjeta correspondiente y la comercialización de productos a través de Pack.*

- *En las tiendas se lleva a cabo únicamente la contratación de los productos financieros, quedando toda la operativa fuera de Dinero Express, mediante una extranet conectada con el host.*
- *Las «tiendas» están a cargo de una única persona.*
- *Los horarios se adaptan al estilo de vida de los inmigrantes (por ejemplo, la mayoría solo puede acudir después de las 19.00 horas).*

*Todo ello es fruto en gran medida de la colaboración con la Unidad de Innovación para el desarrollo de productos y aplicaciones tecnológicas específicas para Dinero Express.*

*Se trata de una importante apuesta del banco, con un plan de expansión que prevé llegar a las cien tiendas en el año 2006, a partir de las poco más de treinta existentes a mediados del año 2005.*

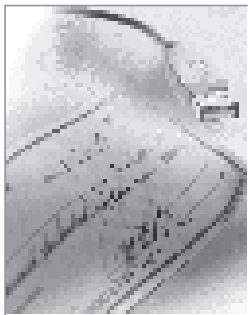
**Cuadro 5.5.8.  
Buena Práctica:  
Dinero Express  
del BBVA**

El mercado de los inmigrantes en España está suponiendo un interesante ejemplo de la entrada de los bancos en un terreno hasta ahora coto de las empresas de remesas, que en 2005 controlaban el 80% del negocio. La respuesta de bancos y cajas se produce a través de la creación de nuevos productos/negocios, que en muchos casos llevan asociados un importante ahorro de costes para el cliente final. A finales de 2004 había en España tres millones de ciudadanos extranjeros con tarjeta de residencia, a los que habría que sumar los más de 700.000 que se han añadido con el reciente plan de regularización. El INE

estima que en 2008 pueden llegar a ser cuatro millones y medio, más del 10% de la población.

**Cuadro 5.5.9.**  
**Innovación:**  
**productos y servicios**  
**para los inmigrantes**

**El nuevo negocio  
de los inmigrantes**



**Dinero Express**

*Caracterizado por plantear una solución global (nuevo concepto de tienda multiservicio que va más allá de lo que es un despacho de envío de dinero) a las necesidades de los inmigrantes a un precio ajustado.*

**Entidad:** BBVA.

**Fecha inicio:** 2002.

**Comisión:** 6 euros.

**N.º de oficinas en España:** 3.400/21 tiendas multiservicio.

**N.º de países de destino:** 15 (6.500 puntos de entrega).

**Atractivo:** Envío on line disponible en un máximo de quince minutos. Centros abiertos los sábados y domingos, y servicios integrados de locutorio y de bolsa de trabajo gratuita.

**Latinoenvios**

*Son entidades dedicadas al envío de dinero con más de diez años de experiencia adquirida por el Banco Santander para incorporarse a este nuevo mercado.*

**Entidad:** Banco Santander Central Hispano.

**Fecha inicio:** 2004

**Comisión:** 3 euros mínimo. (en función del país de destino).

**N.º de oficinas en España:** 2.700.

**N.º de países de destino:** 20 (650 puntos de entrega).

**Atractivo:** El beneficiario puede recibir el importe en efectivo o en cuenta bancaria. La entrega se hace disponible el mismo día para importes no superiores a 2.000 euros.

**CaixaGiros**

*Servicio pionero de envío de dinero alrededor del cual se ofrecen otros productos como la tarjeta Internacional Transfer, que permite realizar transferencias a través de los cajeros automáticos.*

**Entidad:** La Caixa.

**Fecha inicio:** 2002.

**Comisión:** 6 euros para clientes; 9 euros para no clientes.

**N.º de oficinas en España:** 4.800.

**n.º de países de destino:** 10 (cualquier punto de entrega).

**Atractivo:** A través del servicio Call Centers, el beneficiario recibe una llamada de la entidad con la que mantiene un convenio, para ponerse de acuerdo sobre el lugar donde recoger el dinero enviado.

**Bravo.Envío de Dinero**

*Plataforma para el envío de remesas que cuenta ya con 32 cajas, de las 46 que integran el sector en España.*

**Entidad:** 20 cajas de ahorro y CECA.

**Fecha inicio:** 2004.

**Comisión:** 3-9 euros (dependiendo de la caja).

**N.º de oficinas en España:** 11.000 (del total de 20 cajas que participan).

**N.º de países de destino:** 8 (1.500 puntos de entrega).

**Atractivo:** Ofrecen un seguimiento permanente del estado del envío mediante un centro de atención telefónica.

Fuente: [www.expansion.com](http://www.expansion.com) y elaboración propia.

La respuesta de los bancos y cajas ante este fenómeno no se ha hecho esperar, especial y concretamente la de las grandes entidades (La Caixa y el Banco Santander, además del BBVA, también se han lanzado a este nuevo mercado); igualmente han reaccionado de forma muy significativa las pequeñas y medianas entidades agrupadas en la CECA.

#### 5.5.4. INCORPORACIÓN DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN

La adecuación del nuevo producto a las necesidades del mercado es uno de los factores de éxito que pone de manifiesto cualquier estudio sobre el tema, y es una de las obsesiones de quienes tienen la responsabilidad de desarrollar los nuevos productos. Cómo asegurar la adecuación al mercado puede tener diferentes respuestas, siendo una de las más efectivas la incorporación del cliente al proceso de innovación.

Existen estudios [11] que sugieren que un proceso de desarrollo en el que el cliente, sea interno o externo, participa activamente, incrementa el grado de innovación y de éxito de los nuevos productos y servicios.

Las herramientas más utilizadas para obtener información directa del cliente externo son los denominados *Focus Groups*, así como las encuestas de calidad que frecuentemente realizan las entidades financieras. Otra herramienta interesante cuyo uso se está extendiendo en el sector es el *Data Mining*. Analistas especializados en este tipo de herramientas sitúan al sector en el liderazgo en la aplicación de técnicas analíticas y en la utilización de analistas y estadísticos que normalmente requieren y justifican su utilización.

En el caso del cliente interno, las unidades de innovación organizan numerosas reuniones para obtener su *input* a lo largo de todo el proyecto. En el BBVA, por ejemplo, se ha buscado una mayor implicación del cliente interno mediante la organización de talleres de innovación específicos para determinados problemas.

**Cuadro 5.5.10.**  
**Buena Práctica:**  
**talleres de innovación**  
**del BBVA**

**Más allá de la  
mejora continua**

**GOVA**



*Para aquellas ocasiones en las que la mejora continua no es suficiente, la Unidad de Innovación del BBVA ha puesto en marcha la organización de talleres de innovación.*

*Los talleres, que generalmente se limitan a las fases de generación y diseño, aunque ocasionalmente se pueden extender a la propia implantación, parten siempre de la detección de una necesidad, oportunidad o visión concreta, propuesta a partir de la iniciativa de una Unidad de Negocio. Un ejemplo es la serie de talleres que tenía como tema «Las reclamaciones como oportunidad de negocio».*

*Los talleres se estructuran en torno a un líder de la propia Unidad de Negocio y un facilitador aportado por la Unidad de Innovación, quienes a su vez deciden si es necesaria la participación de consultores u otro tipo de ayuda.*

*En base a los perfiles que proponga el departamento de Recursos Humanos se selecciona a aquellas personas de la correspondiente Unidad de Negocio dotadas con un carácter más creativo, a quienes se remite información sobre el tema que se va a tratar, junto con la convocatoria.*

*Se hacen dos sesiones: una primera de divergencia de ideas para recoger el máximo número de ideas y, tras un período de incubación de dos semanas, en la segunda se priorizan las ideas en base a impacto y facilidad de implantación. Una vez priorizadas se introduce el punto de vista del cliente y se realiza un primer prototipo para que el líder decida sobre la implantación final de la solución.*

*En el mes de marzo de 2005 se llevaron a cabo diez talleres de innovación, valorados con un alto grado de éxito desde las unidades de negocio.*

La participación del cliente en el proceso de innovación también está perfectamente estructurada en el siguiente caso del Bank of America. El papel de los clientes ha sido ampliamente analizado por los especialistas. Uno de los enfoques más interesantes, puesto de manifiesto y analizado por Eric von Hippel, es el denominado «cliente líder» o «usuario líder», que consiste en trabajar durante el proceso de desarrollo con clientes o usuarios que sean líderes del mercado, por cuanto son éstos los que pueden imponer requisitos más exigentes al nuevo producto, lo cual generalmente supone un factor positivo para su comercialización si son adecuadamente atendidos.



## Un flujo constante de innovaciones



### SIFTING THROUGH NEW PRODUCT IDEAS

Bank of America began 2003 with 111 new product initiatives, of which only five made it through rigorous analysis and testing to implementation.



Source: Bank of America Corp.

Uno de los pilares de la apuesta por la innovación del Bank of America ha sido la puesta en marcha de un método estructurado que genera un flujo constante de innovaciones, ya que, según argumenta Catherine S. Kenworthy, directora de marketing del segmento de clientes, «el crecimiento no puede basarse en las ideas fugaces de una sola persona».

El Bank of America ha desarrollado durante los últimos años este nuevo proceso para la evaluación de ideas creativas y su posterior puesta en el mercado. Se asemeja a un embudo en el que aparecen muchas ideas a la entrada y sólo unas pocas en la salida. Las ideas siguen un riguroso proceso formado por cinco fases con sus correspondientes «puertas», en las que se toma la decisión de permitir a la idea pasar o no a la siguiente fase. Como dato significativo, en el año 2003 se lanzaron únicamente cinco de los 111 productos potenciales considerados en la primera fase.

El desarrollo del proceso no responde a un tiempo medio estipulado para el lanzamiento de los productos. Pueden suponer

períodos de varios años o de unas pocas semanas, como es el caso de «Risk-Free CD», un certificado de depósito que no tiene comisiones en el momento de retirar anticipadamente la inversión, siempre y cuando se reinvierta en otro producto del banco. Su lanzamiento se produjo en el verano del año 2002 después de tan solo tres semanas.

En cuanto a la recogida de los inputs de los clientes, los cuestionarios cualitativos, los Focus Groups y la investigación cuantitativa son las técnicas utilizadas, aunque, cuando la ocasión lo requiere, se recurre a herramientas algo más sofisticadas. Según Kenworthy, existen tres categorías de las que se obtienen las ideas preliminares.

- Segmento de clientes por el que se compite.
- Ideas aportadas por los propios equipos del banco.
- Búsqueda de métodos para hacer frente a los diversos retos.

La mayor parte de las ideas se abandonan en las fases preliminares, dado que el objetivo es no dedicar esfuerzos a ideas que no van a prosperar. De ahí que el 90% de ellas no llega, ni siquiera, a construir el Business Case.

Otros ejemplos resultantes de este proceso son los casos de «Nuevo Futuro», una cuenta diseñada para la entrada de clientes hispanos que no suelen utilizar los servicios bancarios, que generó 144.000 nuevas cuentas en los primeros dos meses, y de «CampusEdge», una cuenta dirigida a los estudiantes que elimina la comisión del primer descubierto y que llevó al Bank of America a duplicar su cuota en el mercado estudiantil.

## Cuadro 5.5.11. Buena Práctica: el embudo de innovación del Bank of America

Fuente: <http://www.bai.org>

Los usuarios, además de los suministradores, son una de las tradicionales «fuentes de innovación» para las empresas, por lo que estar cerca de ellos durante el proceso de desarrollo tiene generalmente efectos muy positivos. Sin embargo, esto no debe llevar a pensar que son la única e infalible fuente de innovación. Cuando el objetivo es desarrollar productos radicalmente nuevos, el cliente, o más exactamente su opinión, puede no ser la mejor fuente de inspiración.



## 5.6. La financiación de la innovación

La financiación es una de las paradojas del sistema de gestión de la innovación en el sector financiero. En principio, la financiación no parece ser un problema, dado el sector del que se trata, pero en realidad es una de las principales barreras a la innovación según han valorado las empresas participantes.

La explicación se encuentra en que la realidad de la innovación en las entidades analizadas es similar a la de cualquiera de las áreas de negocio del banco o caja correspondiente. En general, se es bastante exigente con sus resultados, por lo que es preciso llevar a cabo una selección de proyectos de acuerdo con el presupuesto definido.

La disponibilidad de financiación para todos los proyectos que requieren inversiones o gastos en organizaciones externas está sujeta a los criterios habituales de cada entidad, sean proyectos de innovación o no. Las empresas que han puesto en marcha unidades de innovación cuentan con un presupuesto propio y específico para impulsar la innovación de carácter más radical, lo cual no quiere decir que estos proyectos no se sometan a los mismos análisis que cualquier otro proyecto, aunque en estos casos se admita un *payback* a más largo plazo y se valoren también otros aspectos.

### Las tres claves de la financiación

- 1. La financiación no aparece como una de las preocupaciones prioritarias para la innovación en el sector, a pesar de ser identificada como una de las barreras. Efectivamente, las empresas han de concienciarse de que las deducciones y los programas públicos de I+D+i no son propiedad exclusiva del mundo industrial, sino que también son aplicables al sector financiero.*
- 2. El acceso a las deducciones de I+D+i es complejo, dadas las características de la innovación en el sector, por lo que ha de ser abordada de manera estructurada con el apoyo de expertos en este ámbito.*
- 3. Las entidades pueden desarrollar una proactividad mayor a la hora de abordar los programas públicos como vía de acceso no sólo a la financiación, sino también a las fuentes de tecnología.*

### 5.6.1. LAS DEDUCCIONES FISCALES POR I+D+i

España es uno de los países de la Unión Europea con un sistema fiscal más generoso con la actividad de I+D+i, según ha puesto de manifiesto un reciente estudio de la OCDE. Sin embargo, la complejidad inherente a la solicitud de las deducciones supone que todavía se dé un aprovechamiento muy limitado de esta vía.

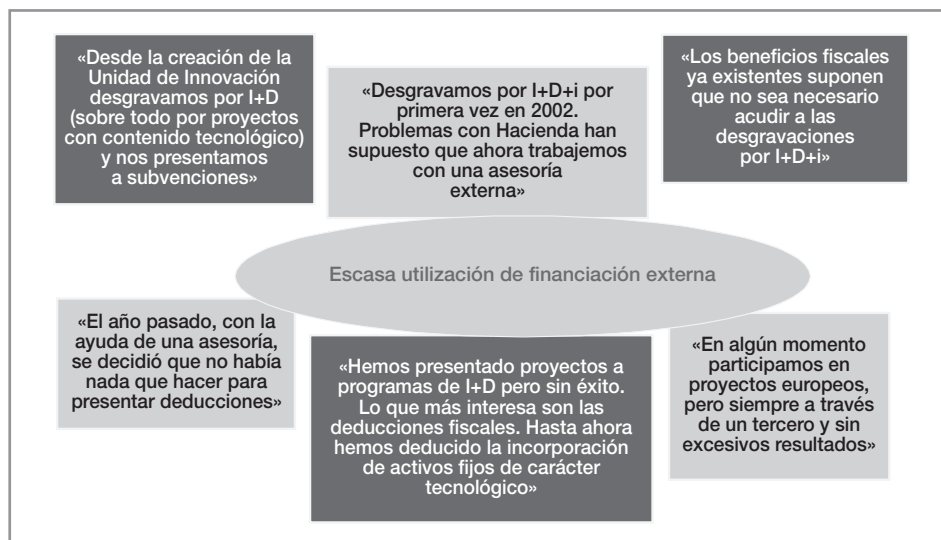
Este hecho, que es generalizado en casi todos los sectores, es más acusado en el sector servicios, dado que el grado de intangibilidad inherente al producto o servicio final supone que los proyectos no tengan tanta visibilidad y sean más compli-

cados de demostrar como investigación, desarrollo o innovación ante la solicitud de desgravación.

La Ley del Impuesto sobre Sociedades detalla que no se considerarán actividades de investigación y desarrollo ni de innovación tecnológica las consistentes en las actividades de producción industrial y provisión de servicios o de distribución de bienes y servicios. Si se tiene en cuenta que muchas veces el proceso de diseño del nuevo servicio puede ser una parte muy pequeña (en esfuerzo, no en relevancia) del conjunto del proyecto, se llega a la conclusión de que las deducciones proporcionan escasa cobertura en este sector.

La inexperiencia del sector en estos ámbitos, ya de por sí complejos para empresas con mayor bagaje histórico en I+D+i, también resulta una barrera importante, pues supone que proyectos que sí podrían tener una aceptación más fácil a la hora de obtener una deducción, no se gestionen de la manera más adecuada para optar a su consecución.

En el caso de las empresas participantes, en general todas las entidades han dado algún tímido paso en el mundo de las deducciones. Aunque los resultados son diferentes, las entidades que presentan algún tipo de deducciones lo hacen por la vertiente de la innovación tecnológica y, sobre todo, por la vía de adquisición tecnológica; tan solo las entidades que cuentan con unidades de innovación han conseguido algún éxito relativo en el primer concepto, y no sin problemas a la hora de justificar los proyectos ante Hacienda.



**Cuadro 5.6.1.**  
**Experiencias de los participantes en la financiación de la I+D+i**

Más allá de los casos particulares, y salvo matices, la situación observada en las seis empresas analizadas tampoco difiere demasiado de lo que es habitual en el panorama empresarial español: cierto desapego de las deducciones, más por desconocimiento o por pensar que pueden aportar poco, y creciente uso de asesorías externas para una tarea que entienden que tiene más de burocracia que de gestión propiamente dicha.

## 5.6.2. LA PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS PÚBLICOS DE AYUDA A LA I+D+i

El caso de los programas públicos de ayuda a la I+D+i presenta ciertos paralelismos con el de las deducciones (ver cuadro 5.6.2). De nuevo, la orientación de los programas públicos es eminentemente industrial, por lo que es mucho más complicado que las entidades financieras se puedan acoger a ellos.

Entre los distintos programas existentes —regionales, nacionales y europeos—, resulta llamativo que, al contrario de lo que ocurre en otros sectores, son los de este último tipo en los que se ha detectado un mayor grado de participación en el estudio.

**Cuadro 5.6.2.**  
**Participación en**  
**proyectos europeos**

<i>Entidad</i>	<i>Título del proyecto</i>	<i>Programa<sup>(1)</sup></i>	<i>Situación</i>	<i>Fecha</i>
BBVA	Biometric Access Control for Networked and e-Commerce Applications	FP6-IST	Completado	13/06/2005
Fundación BBVA	The Institutionalisation of Ethics in Science Policy; practices and impact	FP6-SOCIETY	En ejecución	17/06/2005
Fundación de la Innovación Bankinter	Data, Information, and Process Integration with Semantic Web Services	FP6-IST	En ejecución	07/12/2004
Fundacio La Caixa	European Science Festival	FP6-SOCIETY	Completado	23/06/2005
Fundacio La Caixa	A digital exhibition on life sciences	HUMAN POTENTIAL	Completado	12/04/2005

(1) IST: Information Society Technologies  
FP6: The Sixth Framework Programme

Fuente: [www.cordis.lu](http://www.cordis.lu)

Casi siempre en estos casos los bancos y cajas participan bien a petición de terceros como usuarios demostradores de la tecnología que se desarrolla en los proyectos, o bien mediante sus fundaciones, con un objetivo que puede no ser de interés directo para el banco o caja correspondiente. Es decir, rara vez se acude a estos proyectos persiguiendo la generación de conocimiento para su uso inmediato en el banco o caja o liderando un desarrollo tecnológico determinado.

## Proyecto DIP, hacia un estándar europeo



Logo	Nombre	País	Organización
	Universidad de Zaragoza	ES	Fundación de la Innovación Bankinter
	Universidad de Zaragoza	ES	
	Universidad de Zaragoza	ES	
	Universidad de Zaragoza	ES	Fundación de la Innovación Bankinter
	Universidad de Zaragoza	ES	
	Universidad de Zaragoza	ES	
	Universidad de Zaragoza	ES	Fundación de la Innovación Bankinter
	Universidad de Zaragoza	ES	
	Universidad de Zaragoza	ES	
	Universidad de Zaragoza	ES	Fundación de la Innovación Bankinter
	Universidad de Zaragoza	ES	
	Universidad de Zaragoza	ES	
	Universidad de Zaragoza	ES	Fundación de la Innovación Bankinter
	Universidad de Zaragoza	ES	
	Universidad de Zaragoza	ES	
	Universidad de Zaragoza	ES	Fundación de la Innovación Bankinter
	Universidad de Zaragoza	ES	
	Universidad de Zaragoza	ES	

**Cuadro 5.6.3.**  
Buena Práctica:  
Proyecto Semantic  
Web Services de la  
Fundación de la  
Innovación Bankinter

DIP, Data, Information and Process integration with Semantic Web Services, es el nombre del proyecto en el que participa la Fundación de la Innovación Bankinter, creado con el fin de desarrollar un estándar europeo basado en Web Semántica Services, formando parte de un consorcio europeo de empresas y universidades de primera fila. Su misión, a largo plazo, es desarrollar los beneficios potenciales del Semantic Web Services para el e-Work y el e-Commerce.

Los Semantic Web Services se componen de un conjunto de tecnologías (los Web Services y los Webs que utilizan semántica) que permiten que las máquinas hablen entre ellas para ofrecer un resultado que esos mismos dispositivos sean capaces de entender y manejar.

Los resultados esperados por este proyecto europeo se enumeran a continuación:

- Arquitectura abierta para Semantic Web Services.
- Implementaciones de uso real de SWS en diversos sectores.
  - B-2-B en el sector de las telecomunicaciones.
  - Gestión inteligente de información y EAI - sector e-Government.
  - e-Business dinámico e inteligente - sector e-Banking.
- Herramientas y métodos prácticos que se pueden desarrollar para e-Work, e-Government y e-Commerce.
- Impacto en los estándares internacionales a través de W3C, y la iniciativa Semantic Web Services (SWSI).

A través de este proyecto se coopera con la iniciativa DAML (DARPA Agent Markup Language).

Un ejemplo más desarrollado del tipo de proyectos en los que se participa es el proyecto *Semantic Web Services* de la Fundación de la Innovación Bankinter, en el que el banco sirve como uno de los *Case Study* del proyecto.

En los proyectos nacionales o regionales, la participación es aún menor que en los proyectos europeos. Por ejemplo, en el caso del programa PROFIT del año 2002 del entonces Ministerio de Ciencia y Tecnología (ayudas publicadas en la resolución del 23 de junio del 2004), no hubo ninguna entidad financiera beneficiada.

El aspecto más práctico es que el interés de las entidades en estos programas está incrementándose de manera paulatina, aunque parece que el éxito todavía no acompaña en la misma medida. Una de las empresas participantes presentó recientemente varios proyectos al programa PROFIT, de los que le concedieron uno, aunque al final se decidió no abordar el proyecto por causas ajenas a la financiación. En otro caso, todos los proyectos que se presentaron fueron rechazados.

Dado el tamaño que comienza a tomar el fenómeno de la innovación en servicios y la importancia de este sector en la economía, se espera que los programas públicos se adapten cada vez más a sus particularidades. El sector financiero en concreto es uno de los sectores españoles más competitivos en el ámbito internacional, y parece conveniente que la apuesta que las empresas están haciendo por la innovación llegue a ser entendida y respaldada por la Administración como una de las vías para seguir manteniendo este alto grado de competitividad.

## 5.7. La colaboración

En cualquier modelo de madurez de la gestión de la innovación, la colaboración es uno de los elementos que suelen aparecer en los ámbitos que suponen una mayor profesionalización o una gestión más avanzada. El origen no es otro más que el derivado de la tendencia actual de las organizaciones a establecer y actuar en redes, a concentrarse en aquello que dominan mejor y a externalizar procesos no críticos, o a buscar siempre el complemento de recursos de excelencia, se encuentren donde se encuentren, para abordar cualquier tipo de proyecto, especialmente los de innovación.

El sector financiero no escapa a esta tendencia. Sin embargo, el estudio ha contrastado que son limitadas las acciones en colaboración que se han llevado a cabo en las entidades participantes. A ello puede contribuir el alto grado de competitividad existente en el sector, que provoca que las entidades sean muy celosas de su conocimiento, porque la vía de la colaboración requiere un esfuerzo específico que las entidades no parecen dispuestas a invertir.

### **Las tres claves de la colaboración**

- 1. En el sector financiero, más relevante que el desarrollo de tecnologías es su adquisición de terceros. Por ello, la red de proveedores tecnológicos ha de ser considerada como un activo crítico de la entidad y se han de establecer los mecanismos para optimizar la relación con éstos.*
- 2. La relación, orientada a la innovación, es bastante limitada con las fuentes de conocimiento en este sector, existiendo un amplio campo inexplorado de colaboración con universidades, centros tecnológicos y de investigación, escuelas de negocio y otras entidades generadoras de conocimiento, todo lo cual seguramente exige un cambio de orientación de unos y otros.*
- 3. Las unidades de innovación pueden constituir un excelente enlace con los proveedores en aquellos ámbitos tecnológicos que se escapan de la actividad tradicional de la Unidad de Sistemas de la entidad.*

### 5.7.1. EL PAPEL DE LOS PROVEEDORES TECNOLÓGICOS

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, aunque existen aspectos concretos en los que el sector financiero desarrolla su propia tecnología, por norma general la incorporación de tecnología se realiza gracias a los proveedores tecnológicos.

La relevancia de la tecnología para el sector, y sobre todo de las TIC, está contrastada y es un tema ampliamente conocido. Las entidades tienen una relación cuidada con sus principales proveedores tecnológicos, ya que su propia evolución tecnológica está ligada en gran medida a éstos y la elección de los colaboradores puede tener consecuencias directas en el funcionamiento futuro de la empresa. Un

caso especialmente interesante de colaboración es el de Wells Fargo, entidad que ha sabido sacar ventaja de su proximidad al conocido Silicon Valley (ver cuadro 5.7.1).

### Cuadro 5.7.1. Buena Práctica: Wells Fargo y Silicon Valley

#### Wells Fargo cada vez más cerca



Conocido en los noventa por ser pionero en ofrecer servicios de banca on-line para particulares, Wells Fargo está consiguiendo ahora un éxito similar en su segmento comercial, ya que las tres cuartas partes de sus clientes del área de empresas utilizan sus servicios de banca on-line a través de su portal CEO (Commercial Electronic Office).

La proximidad del banco de San Francisco a la aureola innovadora del Silicon Valley le ayuda a conseguir un margen diferenciador frente a sus competidores. El banco se ha asociado con los «grandes» de Silicon Valley, como el caso de BEA Systems Inc., líder mundial en software de infraestructura empresarial, con quien ha puesto en marcha una alianza para el desarrollo de una infraestructura de portal basada en WebLogix. Se trata del portal CEO que, tras cinco años en funcionamiento, cuenta con más de 25.000 clientes activos, habiendo aumentado su clientela hasta en un 60% durante este periodo.

En el año 2003, se realizaron transacciones a través del portal por valor de 9,4 billones de dólares (7,8 billones de euros), y para 2004 se preveía superar de largo esta cifra.

Otro ejemplo de cómo Wells Fargo ha utilizado la tecnología como método de acercamiento a los clientes es el caso de Noble Corp., una importante compañía dedicada a la extracción de petróleo, que encontró solución a su problema con los pagos a los proveedores sin tener que modificar el sistema ERP que tenían implantado. Todo ello gracias al trabajo de un equipo del banco que desarrolló un sistema para pasar los códigos de pago internos a un formato estándar.

Fuente: <http://www.webservicespipeline.com>

Al igual que sucede con el desarrollo de productos financieros, si bien la relación con los proveedores tecnológicos habituales tiene una larga tradición en el sector y está por lo general estructurada, existe un ámbito de actividad abierto para las unidades de innovación en aquellas tecnologías menos familiares para la empresa.

Las unidades de innovación están actuando en algunos casos como puerta de entrada al conjunto de la organización de aquellos proveedores con tecnologías menos conocidas por las unidades de negocio.

- Desempeñan el papel de prescriptores, ya que al contar con tecnólogos y, al mismo tiempo, con un amplio conocimiento de la organización, pueden dirigir a cada proveedor a aquellas unidades que puedan tener un mayor interés en la nueva tecnología.
- Llevan a cabo proyectos demostradores de la tecnología en colaboración con los proveedores, como en el caso anteriormente descrito del *Innovation Center* del BBVA, en el que se exponen numerosas aplicaciones tecnológicas a un gran número de directivos del banco, potenciales clientes de la tecnología.

También son las más adecuadas para la introducción de tecnologías de carácter más emergente, por su focalización en gestión de proyectos de innovación y por

tener una menor presión de los resultados del día a día que en el caso de las unidades de negocio. De todas formas, es éste un campo de actuación en el que todavía se aprecian vías de desarrollo y de mejora.

## 5.7.2. LA COLABORACIÓN ENTRE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES FINANCIERAS

La necesidad de aunar fuerzas y aprovechar al máximo las sinergias existentes de cara a poder competir con los grandes bancos y cajas provoca que exista en el sector una tradición de colaboración entre las pequeñas y medianas entidades financieras.

### Cuadro 5.7.2. Buena Práctica: BBK y COAS

#### Colaboración entre cajas

COAS



*BBK participa con gran parte de las cajas de ahorro que componen la CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorro) en la comisión COAS (Comisión de Organización, Automatización y Servicios), responsable de la coordinación operativa, tecnológica y de lanzamiento de nuevos servicios.*

*La comisión, que ha llevado a cabo recientemente un ambicioso plan de modernización y relanzamiento, se estructura en seis comités funcionales, presididos por un miembro de COAS en representación de las cajas:*

- Canales de distribución.
- Calidad y gestión del conocimiento.
- Negociación con terceros.
- Sistemas y procesos para el negocio.
- Arquitectura e innovación tecnológica.
- Normalización y estandarización.

*En estos comités, la COAS lleva a cabo proyectos de innovación (y otros ámbitos) de interés común para las cajas. Entre otros trabajos realizados por la COAS, destaca un completo estudio sobre la configuración de la oficina del futuro, concretado en el Libro Blanco de la oficinas de las Cajas de Ahorro.*

*Anticipando las necesidades y las oportunidades tecnológicas en el horizonte del próximo quinquenio, ha elaborado el Libro Blanco de las Telecomunicaciones en las Cajas y en CECA, que recoge las aportaciones de 43 cajas.*

*En la actualidad, uno de los proyectos estrella de COAS es la implantación de Melania, una herramienta de gestión del conocimiento basada en Lotus Domino, sobre la red Hidra. Esta herramienta agilizará e intensificará el contacto entre los 100.000 profesionales de las cajas de ahorros españolas, aumentando la eficacia de su trabajo.*

Fuente: <http://www.ceca.es>

En el caso de las cajas de ahorros hay que considerar además el hecho de que, a pesar del proceso de expansión en el que se encuentran algunas de ellas, apenas existe un solapamiento de mercados. Esta relativa ausencia de competencia directa, hasta ahora, facilita la existencia de un clima más favorable para la colabora-



ción, como se plasma en las numerosas iniciativas comunes existentes en el entorno de la Confederación Española de Cajas de Ahorros.

La colaboración se extiende al ámbito de la innovación en diversas formas. El ejemplo más claro es el de la Comisión de Organización, Automatización y Servicios, uno de cuyos comités funcionales está específicamente dedicado a la innovación tecnológica, además de la recientemente puesta en marcha de la Comisión de Innovación, ya mencionada en apartados anteriores.

El caso de la COAS es el más explícito, pero la colaboración para la innovación en la CECA no se circunscribe exclusivamente a esta comisión. El caso de EURO 6000, una sociedad anónima cuyo objeto es administrar las redes y productos de medios de pago, promovidos conjuntamente por sus 35 socios, así como desarrollar productos, proyectos o servicios conjuntos en este ámbito, supone otro ejemplo interesante.

EURO 6000 cuenta con comités de trabajo en torno a diferentes áreas (*marketing*, operativo, tecnología), que se reúnen con una periodicidad mensual y en los que participan activamente sus miembros. En la BBK, en concreto, tres personas de la dirección de tecnología están muy involucradas en estos comités, en los cuales se pueden poner en marcha proyectos de innovación a petición de alguno de sus miembros. Una vez llevados a cabo con fondos comunes, el conocimiento y la infraestructura generadas en el proyecto se ponen a disposición del conjunto de los participantes para que aquellos que lo deseen puedan utilizarlo en sus respectivos mercados. Ejemplos de este tipo de proyectos son el desarrollo de un TPV (terminal en punto de venta) mediante tecnología GPRS para taxis promovido por Caixa Gaditana, o el desarrollo del VIA-T, que tuvo su origen en Caixa Vigo y que la BBK ha implantado recientemente en el País Vasco.

### Cuadro 5.7.3. Innovación: Sistema de telepeaje BIP de BBK



Gracias a un acuerdo firmado por Bilbao Bizkaia Kutxa y Autopista Vasco-Aragonesa, ya hay personas que pueden disfrutar de las autopistas de peaje españolas sin necesidad de apararse para pagar. Esto es posible gracias al OBU (On Board Unit), un pequeño transmisor que se sitúa en el parabrisas del coche y contacta con los detectores del peaje, de manera que cuando el vehículo se acerca a la barrera, ésta se levanta sin que el conductor tenga que detenerse. Este novedoso sistema permite a los conductores no tener que pararse para pagar cada vez que tengan que utilizar las autopistas de peaje, ya que el cargo se realiza automáticamente a una cuenta indicada anteriormente por el usuario.

El dispositivo OBU, necesario para utilizar el servicio, cuesta aproximadamente 23 euros y tiene un coste anual de mantenimiento de 15 euros, pero gracias al acuerdo firmado por BBK y Autopista Vasco-Aragonesa, el aparato y el coste de mantenimiento del primer año es gratuito, siempre y cuando se asegure un uso mínimo de seis trayectos al mes por cualquier autopista.

Actualmente, se puede utilizar el OBU por toda las autopistas de España, ya que tienen implantado el sistema de telepeaje. En el resto de la Unión Europea no ocurre lo mismo, pero se debe principalmente a temas administrativos y fiscales, no tecnológicos.





Fuente: <http://www.gentebip.com>

Este tipo de colaboración también se produce en los bancos, aunque en este caso la colaboración es menos frecuente, debido a que existe un mayor conflicto de competencia entre ellos. Como manifestó el directivo de una empresa participante en el estudio durante una entrevista, «la colaboración no está en el espíritu del sector». Aun así, siempre aparecen puntos de interés común en los que es posible y recomendable colaborar, como en el caso de la seguridad lógica, en la que varios bancos están trabajando juntos compartiendo sus distintos puntos de vista.

Las colaboraciones, además de darse en el ámbito de las asociaciones, también se producen de forma puntual entre distintos bancos y cajas. Tal es el caso de *Hal Cash*, en el que participan Bankinter, Caixa Galicia y Bancaja (ver cuadro 5.7.4).

Un último motivo de colaboración entre las pequeñas y medianas entidades, que en general tampoco se da entre los grandes bancos, es el originado por la falta de recursos para abordar importantes retos tecnológicos. Un buen ejemplo lo proporciona la gestión de riesgos a consecuencia de Basilea II, área a la que la CECA está dedicando importantes esfuerzos y que los grandes bancos son capaces de abordar por sí mismos, gracias a departamentos y grupos de trabajo orientados específicamente a desarrollar conocimiento, servicios y herramientas de trabajo que puedan tener un importante directo en la *bottom line* del banco.

**Cuadro 5.7.4.**  
**Innovación: sistema Hal Cash**

<p><b>Una nueva forma de enviar dinero</b></p>	<p><i>El Sistema Hal Cash es un nuevo servicio que permite enviar dinero desde el móvil a cualquier cajero automático de España y en cualquier momento del día. De esta forma, una persona puede enviar dinero de manera segura a través de su banco o caja y ponerlo a disposición de un beneficiario que no tiene por qué ser cliente de la entidad y así podrá retirar el dinero de cualquier cajero perteneciente a la red de entidades adheridas al sistema.</i></p>
	<p><i>El método para ordenar el envío o transferencia de dinero es sencillo y son varias las alternativas a la hora de realizarlo:</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Internet.</li> <li>■ Banca telefónica.</li> <li>■ Cajero.</li> <li>■ Móvil (a través de SMS).</li> </ul>
	<p><i>Se trata de un acuerdo para formar una empresa «Hal Cash S.L.» en 2004, cuyos socios fundadores fueron Bankinter, Caixa Galicia y Bancaja y que a lo largo de 2005 ha ido incorporando nuevos socios. A través de la negociación con bancos extranjeros, como por ejemplo el Banco Guayaquil, se pretende abordar el negocio de remesas en España, estimado en 3.000 millones de euros.</i></p>
	

Fuente: <https://www.ebankinter.com>

A pesar de los buenos ejemplos mostrados, la colaboración para innovar es un elemento en el que todo indica que el sector tiene que progresar, tanto entre entidades financieras como con las fuentes de conocimiento, ya que las razones que motivan y empujan a las entidades a colaborar siguen vigentes e incluso siguen acrecentándose. En este sentido el sector financiero no difiere demasiado de otros sectores industriales y de servicios.

### 5.7.3. RELACIÓN CON LAS FUENTES DE CONOCIMIENTO

El sector financiero es uno de los considerados dentro de los sectores de servicios conocidos como KIBS (*Knowledge Intensive Based Services*), servicios que son intensivos en conocimiento, para los que, idealmente, debe resultar muy práctico la cercanía a las fuentes de conocimiento.

A día de hoy, la relación de las entidades financieras con las tradicionalmente conocidas como fuentes de conocimiento (universidades, centros tecnológicos, organismos públicos de investigación, etc.) es prácticamente inexistente. Tan solo se ha observado una mayor actividad en el caso de las escuelas de negocios, que suele ser más común en el sector y que también se extiende al proceso de innovación en momentos concretos, como es el caso del programa de generación de ideas de La Caixa, desarrollado en colaboración con el IESE.

La relación universidad-empresa, por ejemplo, constituye un tema de debate permanente, no específicamente centrado en este sector, para el que no se cuenta con datos que avalen el establecimiento de conexiones con este tipo de organizaciones de I+D+i. No existe una oferta de servicios específica ni se espera que existan centros especializados en el sector financiero, pero se trata de una vía en la que tanto las organizaciones de I+D+i como las entidades financieras deberían profundizar, porque sin duda puede originar oportunidades muy interesantes.

#### Cuadro 5.7.5. Buena Práctica: colaboraciones de La Caixa

##### Fomentando la colaboración



”la Caixa”

*La Caixa mantiene una larga trayectoria de colaboración con diferentes universidades, en múltiples frentes y con diversos objetivos, no sólo orientadas a la innovación, sino también muy intensamente en formación (p.e., en diversos programas máster y en actuaciones de post grado). La Caixa está interesada en la colaboración universidad-empresa y en el intercambio de conocimiento entre empresas, por lo que está presente en AIPO.*

*En lo que se refiere más directamente a innovación, La Caixa colabora con universidades para promover la cultura innovadora en su propia casa y en el entorno económico en el que se mueve, para incorporar herramientas y mecanismos que les ayudarán a gestionar la innovación o para entender la evolución de las tecnologías y también para contribuir a su desarrollo. A modo de ejemplo se puede señalar diferentes colaboraciones con universidades, tales como:*

- **Universidad Oberta de Catalunya (UOC)**, para el desarrollo de «BancaFácil», un estudio etnográfico de los nuevos residentes, de la banca móvil y del autoservicio a estos clientes.
- **Universidad Ramon Llull (URL)**, para el estudio del estado del arte de las tecnologías de inteligencia artificial y su aplicación a la banca, o para el desarrollo de un observatorio de Vigilancia Tecnológica a su red de innovadores.
- **IESE (Universidad de Navarra)**, para la puesta a punto de una metodología de generación y maduración de ideas de innovación.
- **Universidad de Girona y la UOC**, para la divulgación de la innovación en la empresa, en colaboración con la patronal.

*El mundo de los emprendedores y otros campos de la innovación también han sido objeto de colaboración con la universidad. Especialmente interesante resulta el seguimiento de las líneas y grupos de investigación de la Universidad Politécnica de Catalunya y de la URL, en sus diferentes escuelas universitarias, con objeto de identificar áreas de colaboración en el futuro.*

Algunas empresas ya están comenzando a explorar esta vía mediante sus unidades de innovación. La Caixa, por ejemplo, mantiene contactos regulares con varias universidades (como Lasalle o la UPC-Universidad Politécnica de Cataluña) y grupos de investigación (ver cuadro 5.7.5), en principio orientados a profundizar en el conocimiento mutuo del que posteriormente puedan surgir posibles colaboraciones. Se trata de un planteamiento que aunque pueda parecer complejo inicialmente, suele proporcionar resultados muy interesantes. Existen múltiples casos que así lo avalan, como el mencionado en un estudio anterior de Cotec de la empresa de ingeniería SENER con la UPC, que ha dado lugar a muchos años de colaboración entre ambas para el desarrollo de FORAN, uno de los sistemas CAD/CAM líderes en el mundo para el diseño y desarrollo de barcos.

La Fundación Bankinter desempeña también una función similar, convirtiéndose en un interesante soporte institucional, que, entre otras aportaciones, facilita la colaboración con fuentes de conocimiento de prestigio internacional, en general con expertos individuales muy reconocidos en su campo.

## 5.8. La calidad y valorización de la innovación

La innovación es un fenómeno complejo no rutinario, cuya sistematización y medición presenta a menudo dificultades, debido a la intangibilidad y variabilidad del proceso y de sus resultados. Dicha complejidad implica que sea uno de los elementos que caracterizan a aquellas empresas con una gestión de la innovación más avanzada, como se ha podido comprobar en otros estudios multisectoriales o de sectores innovadores como el de automoción.

La excelencia en la calidad y en la medición tan característica del sector financiero hace prever que se incorpore este tipo de indicadores con anterioridad a lo que suele ser habitual en otros sectores. Las razones para ello vendrán tanto por la necesidad de medir para mejorar como de demostrar la aportación de la innovación a la empresa en un sector en el que todavía la puesta en marcha de las unidades de innovación se encuentra en una fase temprana, en la que es necesario dar pruebas de su interés. En último término, se trata de poner en valor la innovación.

### **Las tres claves de la calidad y valorización de la innovación**

- 1. La medición es un paso necesario para poder valorizar la innovación, y así poder demostrar a la dirección de la empresa y al resto de unidades de negocio los logros conseguidos por las unidades de innovación.*
- 2. Aunque el sector financiero tiene una larga tradición de medir múltiples parámetros relativos a su gestión, todavía no alcanza, salvo casos puntuales, a muchos aspectos de la innovación.*
- 3. La calidad, entendida como la adecuada sistematización de las actividades de innovación, ha de ser aplicada también en el proceso de Innovación.*

### 5.8.1. LA MEDICIÓN Y VALORIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN

De nuevo, la medición de la innovación es completamente diferente en función de si se trata de ámbitos más consolidados en el sector, como la innovación de productos financieros o desarrollo de sistemas, o se trata de la labor ejercida por las unidades de innovación, más relacionada con nuevos productos y servicios de carácter más radical.

Mientras que en el caso del desarrollo de nuevos productos financieros las entidades conocen al detalle los resultados de cada producto, o no sabe que en las unidades de sistemas suele existir un control de las horas y recursos dedicados a cada desarrollo, en el caso de las unidades de innovación el nivel de control es todavía escaso. Valga como muestra que existen unidades de innovación que todavía

no han podido siquiera fijar unos indicadores básicos a partir de los cuales definir la parte variable de la retribución de su personal. Como ya se ha mencionado anteriormente, la prioridad de estas unidades en la actualidad es ponerlas en marcha, es decir, que vayan generando ideas y proyectos, más que controlarlas.

De todas maneras, esto no implica que no exista ningún tipo de actuación de cara a medir y controlar la actividad. La Caixa, por ejemplo, cuenta con una pequeña área específicamente dedicada al control de la gestión de los proyectos que se llevan en la unidad de innovación y también ha definido un conjunto de indicadores del funcionamiento del sistema de generación de ideas, dentro del área de innovación del conocimiento, como se muestra en la correspondiente Buena Práctica descrita más adelante.

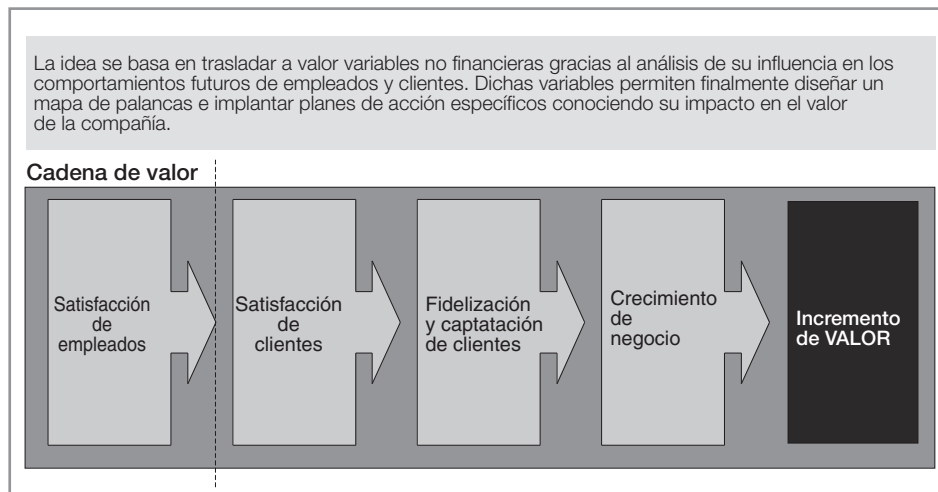
En Bankinter, el seguimiento de la actividad de la Unidad de Innovación se lleva a cabo mediante varios mecanismos. La práctica habitual, en cualquier caso, es el seguimiento cercano y periódico de las unidades de innovación por su patrocinador o por su inmediato superior dentro de la estructura organizativa del banco. En este sentido, en varios casos el consejero delegado recibe información periódica, más o menos estructurada, de tipo cualitativo y cuantitativo, y con carácter periódico (semanal o mensual), de las unidades de innovación.

El comité de dirección, y el consejo de administración en uno de los casos, también reciben información periódica de las unidades de innovación.

Por novedoso, cabe mencionar el proyecto que la Unidad de Innovación del BBVA está desarrollando sobre la medición, aunque no centrado exclusivamente en innovación, sino que es de utilidad para el conjunto de la entidad. El objetivo que persigue el proyecto es abordar el proceso de medición desde un punto de vista global, considerando tanto a los empleados como a los clientes o al propio negocio, y la creación de valor conseguida.

La idea no es enteramente nueva y existen referencias de empresas multinacionales que han utilizado un enfoque parecido. En un artículo aparecido en 1999 en la

**Cuadro 5.8.1.**  
**Buena Práctica:**  
**medición en el BBVA**



*Harvard Business Review* se contaba cómo la cadena Sears aplicaba este enfoque y los resultados que estaba obteniendo (se aportaban datos de que un incremento del 5% en la motivación de los empleados suponía un aumento final en las ventas del 0,5%).

Aunque se trata de un proyecto de interés general, también será de especial utilidad para la unidad de innovación, ya que, por ejemplo, permitirá valorar el interés de un determinado proyecto en función de cuál va a ser la mejora en la satisfacción de los empleados así como su impacto final en la creación de valor del banco.

## 5.8.2. LA CALIDAD DE LA INNOVACIÓN

La innovación como proceso interno de la gestión también puede favorecerse de una adecuada sistematización. Una de las tendencias de actualidad es la marcada por la aparición de la norma experimental española UNE 166000, que define un marco específico para el desarrollo de proyectos de I+D+i o, con un enfoque más global, del conjunto del sistema de gestión de la I+D+i de la empresa.

Esta norma todavía no constituye un objetivo para las empresas industriales y, con más razón, en el caso de las unidades de innovación del sector financiero, este enfoque tampoco constituye una prioridad, ya que el foco sigue siendo el desarrollo del objetivo de tales unidades y concretar a qué se tienen que dedicar y, en menor medida, cómo deben desarrollar su labor.

De todas maneras, si bien la aplicación de las normas no es por ahora de interés, eso no significa que no se juzgue necesario sistematizar la innovación. En el BBVA, ésta es una de las funciones específicas del área de innovación de negocio: propiciar en el conjunto del banco una sistemática y unas herramientas de apoyo a la innovación.

Precisamente en esta área de la Unidad de Innovación está comprendido el departamento de calidad operativa de la entidad, con lo que se pretende sacar provecho tanto de su conocimiento del cliente como de su experiencia en la puesta en marcha de metodologías de mejora en el conjunto del banco.

Enfoques más globales de la gestión de la calidad tienen un impacto sobre la capacidad innovadora de la entidad. Modelos de calidad como el EFQM dedican una importante parte de su evaluación a aspectos relacionados con la innovación. En este campo destaca el Banco Guipuzcoano, primera entidad financiera española en obtener el sello de excelencia europea.

La aparente contradicción entre sistematización e innovación es un tema de permanente debate en el mundo industrial y también en el sector servicios. Como en tantas otras ocasiones la solución puede estar en un término medio y, en cualquier caso, diferir en función del tamaño, cultura y coyuntura de cada empresa.

**Cuadro 5.8.2.**  
**Buena Práctica:**  
**Excelencia Europea**  
**del Banco**  
**Guipuzcoano**



Tras la obtención del Sello de la Excelencia Europea obtenido en febrero de 2004, el Banco Guipuzcoano pasa a formar parte de la distinguida selección de 13 empresas españolas que poseen tal galardón otorgado por la EFQM (European Foundation Quality Management) y consigue ser la primera entidad financiera en lograrlo para el conjunto de su actividad. Este reconocimiento es el fruto de un proyecto de evolución cultural dentro de la organización.

La primera evaluación, realizada en el año 1999, sirvió como elemento de referencia y arranque del proyecto, y además permitió identificar las áreas de mejora prioritarias y plantear los correspondientes planes de acción. Hasta entonces, las mejoras organizativas eran realizadas de manera reactiva y como desarrollo de esquemas de mejora departamentales o exclusivamente relacionados con el plan estratégico.

Posteriormente se realizó una serie de evaluaciones periódicas EFQM para medir el grado de avance tanto en materia de gestión como de resultados y, por último, se tomó la decisión de optar al reconocimiento externo a través de la evaluación in situ de un equipo especializado. En esta etapa cobran especial importancia la autoevaluación final de la organización respecto al modelo EFQM, la redacción de la memoria y la visita de los evaluadores de AENOR.

Durante el transcurso del proyecto, se identificó una serie de barreras, en respuesta a las cuales el banco estableció una sistemática optimización de los métodos para adecuarlos a las expectativas de los grupos de interés y que se pueden resumir así:

La obtención de este reconocimiento ha proporcionado al banco unos beneficios que compensan todo el esfuerzo empleado.

- Refrendar mediante una evaluación externa la correcta dirección del camino de mejora, que comenzaron años antes.
- Dinamizar el compromiso de la organización, en especial la de sus líderes, con la aplicación de los métodos de trabajo propuestos en su modelo de gestión.
- Reforzar entre el personal el sentimiento de pertenencia a la entidad y el avance de ésta hacia la mejora.
- Aumentar el modelo de integración entre los distintos aspectos del modelo de gestión: grupos de interés, sistemas y principios.
- Difundir el modelo de gestión entre los miembros de la organización.
- Fortalecer la imagen de la entidad de cara al exterior, posibilitando oportunidades comerciales relacionadas con la promoción de la excelencia.
- Generar una plataforma para continuar en el avance de la excelencia y desarrollar nuevos proyectos de mejora.

El modelo de gestión seguido plantea tanto los principios y sistemas con los que debe ser gestionada la organización, como los grupos de interés hacia los que se orienta.



La sistematización de la innovación no implica necesariamente una burocratización del proceso. Al contrario, generalmente es necesaria para conceder un espacio de libertad que permita el desarrollo fructífero de los proyectos de innovación, sujetos a unos condicionantes y un entorno más incierto del normal. Así lo entiende una de las empresas participantes en el proyecto, que promueve en su Unidad de Innovación un cierto grado de anarquía favoreciendo la autonomía de las personas que componen la Unidad de Innovación. Como comentó uno de sus directivos entrevistados durante el proyecto, «*está muy bien visto que se den ideas locas*».

## 5.9. La gestión del conocimiento en el proceso de innovación

Como ya se ha afirmado, el sector financiero es lo que se conoce en teoría de la innovación como un sector basado en el conocimiento (KIBS). Esto implica que, si la gestión del conocimiento es importante ya de por sí en el proceso de innovación, por su naturaleza de proceso multifuncional e intensivo en conocimiento, su relevancia se incrementa en el caso del sector financiero, cuyos servicios tienen la base en la gestión de la información. Algún banco afirma que básicamente son una empresa de provisión de información.

Bajando a un nivel más concreto, la gestión del conocimiento tiene especial relevancia en dos ámbitos específicos:

- La generación de ideas, que, como se ha identificado en numerosos estudios [7,11], es una de las fases más críticas en el proceso de desarrollo de nuevos servicios.
- La vigilancia del entorno, importante tanto por la especial relación del sector con un área tecnológica en constante evolución —es el caso de las tecnologías de la información y la comunicación—, como por la necesidad de controlar los movimientos de otras entidades en un sector tan competitivo como éste.

La gestión del conocimiento, en cualquier caso, invade la mayoría de los ámbitos del negocio en general y de la innovación en particular.

### Las tres claves de la gestión del conocimiento

1. *El sector financiero, por un lado, y el proceso de innovación, por el otro, están basados en la información y el conocimiento. Por ello, el contar con un enfoque estructurado de gestión del conocimiento es más relevante que en otros sectores.*
2. *Los dos primeros pasos en este ámbito pasan por la generación de ideas y la vigilancia tecnológica en la empresa.*
3. *Ambos procesos han de servir tanto para soportar el proceso de innovación como para extender progresivamente una cultura de innovación en la entidad.*

### 5.9.1. LA GENERACIÓN DE IDEAS

En el sector financiero, como en la mayoría, la idea suele ser la clave de los nuevos productos y procesos. Si a ello se le suma que las entidades financieras cuentan con plantillas con alta cualificación y de forma creciente con una orientación muy clara al cliente, parece lógico concluir que el establecimiento de sistemas de generación de ideas que permitan al conjunto de la organización involucrarse en el proceso de innovación, resulta de gran importancia para bancos y cajas.

Esta apreciación está respaldada por varios estudios sobre innovación en el sector financiero, como es el caso de *Innovation Strategy, Process and Performance in the Commercial Banking Industry* [7], algunos de cuyos comentarios se recogen textualmente a continuación: *Overall, the management attention seems to be most critical for idea generation than any other stages of the development process. [...] In particular, the effect of idea generation is higher compared to all other development stages. This result suggests that for the banking products, idea generation stage is more valuable than other stages.*

En otro artículo del mismo autor [11], se realizaba un análisis de las opiniones de un grupo de doce empresas del sector financiero australiano, que claramente identificaba la etapa de generación de ideas como lo más relevante en el proceso de desarrollo de nuevos servicios (ver cuadro 5.9.1).

**Cuadro 5.9.1.**  
**Relevancia de las distintas tareas del DNS**

<b>Etapas del proceso de desarrollo</b>	<b>Importancia</b>
1. Planificación de ideas	2,1
2. Generación de ideas	4,7
3. Filtración de ideas	4,1
4. Análisis de negocio	3,2
5. Formación de equipos multifuncionales	3,6
6. Diseño del servicio y diseño del proceso/sistema	3,5
7. Formación del personal	1,9
8. Test y piloto de servicio	2,4
9. Test de <i>marketing</i>	1,7
10. Comercialización	3,4

Nota: Escala 1-5, siendo 5 la de mayor importancia.

Fuente: «A Customer-oriented New Service Development Process». *Journal of Services Marketing*, Ian Alam, Chad Perry (2002) [11].

Las entidades financieras no son ajenas a la importancia de los programas de generación de ideas, orientados a que el mayor número de personas de la organización puedan participar aportando ideas que consideren oportunas para introducir mejoras o innovaciones en el funcionamiento de la empresa, para el desarrollo de nuevos productos, etc. Casi todos los participantes tienen o han tenido en marcha un programa de este tipo, pudiendo ser gestionado por diferentes unidades.

También es cierto que, aunque las empresas son conscientes de las ventajas de este tipo de actuaciones, los resultados no siempre son los esperados, ya sea por una participación menor de la esperada, por una disminución del interés de las personas según va pasando el tiempo, por un escaso desarrollo de las ideas o, simplemente, por la dificultad de analizar e identificar ideas de interés real.


De las diferentes metodologías y sistemas implantados valga como muestra el utilizado en La Caixa (ver cuadro 5.9.2.). Se trata de un programa que, además de la generación de ideas, tiene como uno de sus principales objetivos el fomento de la cultura de innovación en la entidad. Una de sus características más interesantes es el

proceso de exploración, crítica y construcción de la idea, que favorece que el resultado final del proceso esté más elaborado, refinado y detallado que en otros casos. Los resultados hasta el momento se considera que están siendo muy positivos.

Otros casos también cuentan con particularidades de interés. El BBVA, además del programa interno, curiosamente también denominado INNOVA, cuenta con otra versión denominada INNOVA +, que está abierto a las ideas y propuestas de los clientes (con personalidad jurídica) del Grupo BBVA. Ambos programas están liderados por la Unidad de Innovación del banco.

**Cuadro 5.9.2.  
Buena Práctica: la  
innovación del  
conocimiento en  
La Caixa**

Dinamizando la innovación



”la Caixa”

Exploración

Se genera una idea

Evaluación

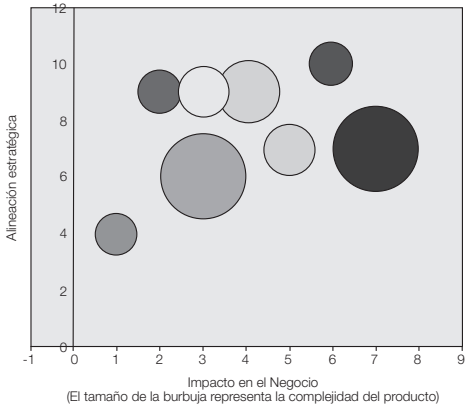
Se evalúa la idea

Desarrollo

Se desarrolla el proyecto

Contribución del Proyecto

Valoración de las propuestas



(El tamaño de la burbuja representa la complejidad del producto)

Una de las principales funciones para las que se creó la Unidad de Innovación de La Caixa fue la dinamización de la innovación en la caja. Para ello se puso en marcha un programa de generación y evaluación de ideas denominado INNOVA, cuyo objetivo era promover la colaboración y el diálogo entre los empleados con el reto de detectar posibles caminos para la innovación.

Las ideas propuestas maduran y se enriquecen con la colaboración de otros empleados, antes de trasladarlas a las áreas responsables de la implantación.

Se definen tres fases de maduración en las que puede participar cualquier persona de La Caixa. A cada propuesta se le asigna un moderador y se mantiene cada fase abierta durante dos semanas. Una vez maduras, las propuestas recibidas se analizan y se decide:

- Descartarlas o Agruparlas.
- Traspasarlas al área correspondiente como mejoras incrementales de calidad o eficiencia.
- Integrarlas en un proyecto existente del área de innovación.
- Evaluarlas.

Las propuestas se evalúan para determinar su impacto en el negocio, su alineación estratégica y su grado de complejidad:

He aquí algunos resultados del primer año:

- 250.000 clics en la web de INNOVA.
- 998 usuarios registrados.
- Visitas de 11.462 personas de 3.646 centros de trabajo.
- 304 propuestas innovadoras y 729 aportaciones al foro de innovación.
- 10 propuestas maduras y 6 nuevos productos en vías de desarrollo.

En el caso de Bankinter, el programa de generación de ideas (gestionado por la Unidad de Gestión del Conocimiento), que ya ha evolucionado bastante desde su lanzamiento hace varios años, se estructura a su vez en varios ámbitos, teniendo en cuenta aspectos como el carácter más o menos radical de las ideas buscadas. De forma integrada con la generación de ideas también cuenta con concursos específicos orientados a promover la participación de los empleados, en general sin restricciones, y en los que se premian las mejores aportaciones.

## 5.9.2. LA VIGILANCIA DEL ENTORNO

La incorporación de tecnología en el sector financiero, como se ha comentado anteriormente, se basa en gran medida en su adquisición de terceros y no tanto en el desarrollo propio. En este contexto, la vigilancia tecnológica es de primordial importancia para controlar la evolución tecnológica y poder detectar oportunidades de negocio derivadas de su utilización.

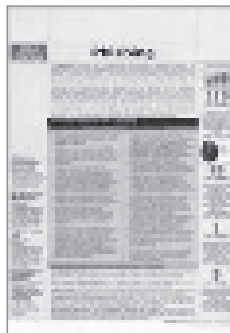
Al igual que en muchos otros casos, las unidades de innovación pueden realizar labores de vigilancia tecnológica en aquellos ámbitos que escapan del interés o capacidades de otras unidades. También pueden coordinar las labores de vigilancia, con objeto de evitar la duplicidad de esfuerzos en la entidad y para que la difusión de la información a las personas más interesadas se realice adecuadamente.

Una de las labores más completas en el ámbito de la vigilancia tecnológica es la desarrollada por el área de innovación tecnológica de la unidad de innovación del

**Cuadro 5.9.3.**  
**Buena Práctica: la**  
**vigilancia tecnológica**  
**en el BBVA**

**En la actualidad**  
**tecnológica**

**BBVA**



*El área de innovación tecnológica de la Unidad de Innovación del BBVA realiza una labor de vigilancia tecnológica para el grupo en aquellas tecnologías que, precisamente, componen su núcleo de actividad.*

*La difusión de la información se realiza mediante varios mecanismos que permiten llegar a todas las personas interesadas en el banco, a las que facilitan obtener el detalle de información que ellas mismas consideren apropiado en función de sus necesidades.*

*Estas herramientas de difusión son básicamente las siguientes:*

- **Difusión diaria de noticias sobre novedades tecnológicas en el sector:** se distribuye en la propia Unidad de Innovación y entre los niveles cero y tres del banco (350 principales directivos), así como entre aquellos niveles cuatro y cinco de la Unidad de Sistemas y aquellas personas que lo solicitan expresamente.
- Cada quince días se elabora también una **guía rápida** (ocupa una página) sobre algún tema de interés (por ejemplo, phishing) o un **análisis tecnológico** más completo (cinco o seis páginas).

■ **Informes internos sobre tecnologías de actualidad.**

■ La propia **Comunidad de Innovación Tecnológica**, cuyo objetivo es sacar provecho del conocimiento de aquellas personas de la Unidad de Sistemas con interés en estos temas.

*Estas actuaciones se completan con las jornadas del Innovation Center, donde se muestran a los responsables de las unidades de negocio todos los proyectos piloto y los proyectos en marcha.*

BBVA, que articula la vigilancia tecnológica mediante una serie de mecanismos complementarios que facilitan al destinatario decidir su grado de involucración en el proceso.

La tecnología, sin embargo, es sólo una parte del proceso de innovación, pues existen muchas otras tendencias o factores del negocio a los que es preciso estar atento. Podría incluso hablarse de observatorio, en el sentido de que la labor de la Unidad de Innovación es anticiparse a los cambios futuros. De hecho, una de las funciones definidas explícitamente para la Unidad de Innovación de La Caixa es la de «análisis de tendencias y proyección de la banca del futuro».

No faltan cambios y hechos relevantes en el mundo que requieran la atención y la vigilancia permanente por parte de las entidades financieras. El crecimiento del mercado financiero islámico (ver cuadro 5.9.4) o la influencia de China en el sector pueden ser dos buenos ejemplos de temas de actualidad.

**Cuadro 5.9.4.**  
**El mercado financiero islámico**

<b>Religión y finanzas</b>	<i>Existe un creciente interés en el mercado islámico por el sector financiero, que ha supuesto intentar comprender cada vez más las características particulares de este mercado</i>
	<i>Las relaciones financieras del mundo musulmán están muy relacionadas con su vida religiosa. La sharia, contenida en el Corán, el libro sagrado islámico que ejemplifica la vida del profeta Muhammad, rige todos los aspectos de la vida de los musulmanes, incluidos los asuntos financieros.</i>
	<i>Una de las reglas financieras básicas del Islam es la prohibición del pago de intereses de préstamos o depósitos. También prohíbe asumir ciertos riesgos, sobre todo si éstos involucran actividades financieras que se asemejan a las apuestas, y promueve establecer vínculos entre los ingresos y la productividad, compartir las ganancias y celebrar contratos equitativos. Esto supone que haya que diseñar productos financieros muy específicos para poder complacer los requisitos fijados por la ley religiosa.</i>
	<i>Pero el esfuerzo merece la pena. A mediados de 2004, el mercado financiero islámico consistía en 265 bancos con activos e inversiones por un valor de más de 262.000 millones de dólares y 400.000 millones de dólares, respectivamente, según un informe de la Organización Internacional de Comisiones de Valores.</i>
	<i>Se estima que, aun cuando representan una pequeña parte del sector en el mundo, la banca, inversiones y mercado de capitales islámicos han crecido entre 10% y 20% al año durante la última década. Además el informe, concluye que, en los próximos diez años, aproximadamente la mitad de los ahorros de los 1.300 millones de musulmanes del mundo se encontrarán depositados en bancos islámicos.</i>
	<i>El creciente interés en estos nuevos productos financieros se observa en todo el mundo. Los bancos más importantes, como Citigroup, HSBC, Standard Chartered, BNP Paribas y Deutsche Bank, cuentan ya con divisiones islámicas.</i>

Fuente: *International Herald Tribune - La Nación.*

Esta labor de prospectiva es la que desempeña la Fundación de la Innovación Bankinter, aunque en este caso los resultados tienen una orientación más social y no tanto en exclusiva para el beneficio del propio banco.

### 5.9.3. OTRAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Además de la generación de ideas o la vigilancia tecnológica, existen otros campos en los que la gestión del conocimiento puede constituir una ayuda para el proceso de innovación.

Una práctica usual en muchas entidades financieras y que beneficia enormemente al proceso de innovación es la rotación de personal. Bankinter, por ejemplo, cuenta con una política activa de rotación interna, que tiene como objetivo impulsar y renovar el desarrollo del banco y que alcanza índices de rotación funcional interna en torno al 28% anual. Esta rotación, que lógicamente se extiende a la Unidad de Innovación, supone un gran activo para la capacidad innovadora del banco, ya que permite mantener un alto nivel de motivación y de creatividad en la unidad, así como contar con personas que tienen una visión completa de las actividades y procesos del banco.

La formación es otro de los temas tradicionales de preocupación en el desarrollo de la organización. Algunas empresas están comenzando a diseñar cursos o perfiles específicamente orientados a la innovación. Probablemente el caso más avanzado a este respecto sea el del BBVA, que está poniendo en marcha una Escuela de Innovación cuyo primer objetivo es transmitir a las personas un mayor potencial creativo, para lo que se pretende dotarlas de un conjunto de herramientas específicas que ayuden a que dicho potencial se ponga de manifiesto y actúe.

También se pueden mencionar prácticas como la gestión del talento o los repositorios de buenas prácticas para su identificación y uso por toda la organización, con las que el Banco Guipuzcoano da un buen ejemplo, o la definición de planes de carrera, de los que un ejemplo muy interesante lo proporciona un líder mundial en innovación del sector financiero, como es Wells Fargo.

### Una carrera en innovación tecnológica



Para Wells Fargo la tecnología y la innovación no son nada nuevo. Gracias a ello, este gigante de servicios financieros de ciento cincuenta años se ha situado al frente del ranking en varias categorías, desde préstamos agrarios a pequeñas empresas hasta préstamos hipotecarios, venta de seguros y servicios on-line.

«No damos por hecho nuestro liderazgo», comenta Kevin Travis, Director del Centro de Innovación y de Sistemas Técnicos de Wells Fargo. En la búsqueda de nuevos caminos que mantengan el liderazgo de la compañía, se dedujo que lo que realmente necesitaban las unidades de negocio era un programa de desarrollo que permitiera a cada profesional orientar su carrera según sus aptitudes y conocimientos personales. Así, cada empleado puede dirigir su carrera hacia la gestión o la innovación tecnológica.

Sin embargo, mientras el camino que debe seguir el gestor es más claro, el quehacer correspondiente al tecnólogo se presenta muchos más desafiante: «Debemos conseguir una manera para identificar a los tecnólogos, las habilidades que requieran desarrollar y debemos suministrarles las herramientas adecuadas para ello», asegura Kevin Travis. Como solución, Wells Fargo presenta el «Tech Master Program», una estrategia para la formación y dirección de las habilidades innovadoras de empleados innovadores, tecnológicamente hablando, para que extiendan su conocimiento dentro de la empresa y se mantenga lo que Kevin Travis denomina «la tendencia innovadora en el sector financiero».

Fuente: <http://www.brainbench.com>

Las comunidades de prácticas son otra de las herramientas impulsadas por la gestión del conocimiento, aunque al igual que los programas de generación de ideas tienen un éxito variable en función de cada situación concreta. Un caso de éxito es el de la Comunidad de Innovación Tecnológica del BBVA, que reúne a personas de áreas muy diversas del banco en torno a un interés común: la innovación.

### Compartiendo conocimiento



La Comunidad de Innovación Tecnológica (CIT) es una iniciativa de la Unidad de Innovación del BBVA, que constituye un espacio de análisis y debate para los empleados del banco interesados en la aplicación de los últimos avances tecnológicos a las áreas donde puedan mejorar el negocio.

Para ello se pretende generar un diálogo dentro de la organización que permita aprovechar el conocimiento interno de la empresa. De esta forma se consigue recoger y difundir el conocimiento del banco en diferentes áreas tecnológicas, se evita la duplicidad de esfuerzos y se impulsa la colaboración y la confianza entre los miembros de la CIT.

Las actividades de la CIT se estructuran en torno al portal de la comunidad en la intranet del banco, que cuenta con un repositorio documental, noticias, enlaces de interés, agenda, directorio y foros.

Los miembros de la Comunidad pertenecen a Tecnología y Proyectos Corporativos, a Sistemas Europa, a Innovación y Desarrollo, y a los departamentos de Tecnología y de Innovación y Desarrollo de BBVA Bancomer México.

Cada dos o tres meses se lanza un tema que es debatido en sesiones, ya sea presenciales, por videoconferencia o por webcast y en las que participan expertos invitados. Algunos de los temas tratados durante el año 2004 fueron la Identidad Digital o los Web Services.

La Comunidad también sirve de marco para actividades de validación, como ha sido el caso de los sistemas de geolocalización.

### Cuadro 5.9.6. Buena Práctica: la Comunidad de Innovación Tecnológica del BBVA

### Cuadro 5.9.5. Buena Práctica: el Tech Masters Program de Wells Fargo



La gestión de la propiedad industrial e intelectual es un tema que no suele suscitar tanta atención en el sector financiero como en los sectores industriales, por la simple razón de la mayor dificultad existente para proteger las innovaciones de los productos y servicios financieros. Sin embargo, hay casos puntuales, como el de Bankinter, que cuenta con alguna patente para proteger sus invenciones. Esta protección implica además un beneficio adicional, ya que la concesión de la propiedad intelectual supone un aval a la hora de solicitar deducciones por I+D+i, lo que, como se ha visto, suele ser un tema espinoso para las entidades financieras.

## 5.10. La cultura de innovación

La cultura de la innovación es uno de los elementos más críticos, más intangibles y a la vez más difíciles de implantar y de entender en una empresa. La cultura es el caldo de cultivo en el que se desarrolla todo el proceso de innovación y, en muchos sentidos, es la clave a la hora de conseguir una entidad realmente innovadora.

El problema reside en que precisamente la cultura es una de las barreras más relevantes contra la innovación en el sector. Así se confirma en un estudio [20] en el que participaron 39 empresas del sector financiero en el Reino Unido, que la identifica como una de las cuatro principales barreras contra la innovación detectadas.

Son muchas las empresas que están realizando importantes esfuerzos para establecer y reforzar una cultura real de innovación. El objetivo es llegar a parecerse en este aspecto a empresas de referencia, como pueden ser Sony, GE, 3M, Inditex o Microsoft, en las que la innovación constituye un principio básico del negocio.

### Cuadro 5.10.1. Buena Práctica: la cultura de Microsoft

#### Los valores del líder



*Un buen ejemplo de cómo promover y establecer una cultura de innovación es el caso de Bill Gates y Microsoft en el desarrollo de su nuevo sistema operativo Longhorn.*

*Microsoft entendió el proyecto como crítico para su futuro y decidió abordar una serie de medidas culturales que podía servir de ejemplo para cualquier empresa que se encuentre en una situación similar.*

*Las principales medidas tomadas fueron las siguientes:*

- 1. Bill Gates se responsabilizó personalmente del éxito del desarrollo de Longhorn.*
- 2. Él mismo se constituyó en su principal patrocinador, destinando cerca del 20% de su tiempo a las fases iniciales del proyecto.*
- 3. Microsoft incorporó a los talentos más brillantes de la compañía al desarrollo del prototipo bajo el control directo de Bill Gates y de otros pesos pesados de la empresa.*
- 4. Se definió que todas las áreas de la empresa debían proporcionar ideas para el desarrollo del proyecto.*
- 5. Todos los grupos e individuos en Microsoft fueron recompensados de manera importante por sus esfuerzos innovadores.*
- 6. El producto se diseñó para competir directamente con los principales competidores de Microsoft, como SUN, Oracle, AOL Times Warner y Sony.*
- 7. La fecha de lanzamiento se fijó para el año 2005, lo que se consideró un reto directo al área de desarrollo de la compañía.*
- 8. El objetivo era asegurar la mayor cantidad posible de los 39 mil millones de dólares que constituían el mercado de los ordenadores portátiles.*
- 9. El reto del mercado era crear y promover un entorno de información completamente integrado que fuera útil al usuario de ordenadores portátiles. El reto técnico era componer un entorno que diera respuesta a las diferentes necesidades del usuario en el trabajo, el hogar y el ocio.*

*Por otro lado, Longhorn ha cambiado de nombre a Windows Vista, y el lanzamiento de la primera versión beta seguía fijado para el tercer trimestre del año 2005.*

Fuente: «Best Practice in Innovation & New Product Development within the UK Financial Services Industry». Evolvedthinking, James Macfarlane.

Aunque Microsoft está posiblemente reconocida como una empresa de cultura innovadora, y el cuadro 5.10.1 así viene a corroborarlo, los directivos de esta empresa están permanentemente en guardia para que dicha cultura y las prácticas que de ella se derivan no decaigan. Quizás sea ésta una manifestación de una cultura innovadora. Tal vez por ello se ha sabido recientemente que Microsoft está preocupada por la competencia de empresas mucho más pequeñas y ágiles (Google sería el ejemplo más claro), y ha dado la vuelta a su organización buscando una estructura más plana que le permita funcionar de una manera más acorde a lo que el entorno sigue exigiendo.

Es posible que no todas las empresas tengan la necesidad de reinventarse cada diez años, tampoco en el sector financiero, pero contar con una cultura de innovación que permita desmarcarse de la competencia a los ojos del mercado es siempre una ventaja que propicia la supervivencia y el crecimiento de la empresa. No se dispone de un termómetro de la cultura de innovación de la empresa, por lo que la cultura se ha analizado sobre todo en base a una serie de actuaciones que las empresas tienen en marcha con este objetivo y en base a la visión interna y a cómo se ve cada una de ellas en este aspecto.

#### **Las tres claves de la cultura**

- 1. La cultura es especialmente clave en un sector como el financiero en el que es muy factible que el conjunto de la organización participe en el proceso de innovación.*
- 2. Las unidades de innovación deben empezar por desempeñar un papel clave en la articulación de medidas y mecanismos que fomenten el perfil innovador del conjunto de la organización.*
- 3. Se puede innovar de distintas maneras. Cada entidad ha de definir claramente la suya (enfoco radical con capacidad de romper el mercado, ser el primero para conseguir una mayor rentabilidad, ser un seguidor, etc.) y orientar sus acciones a este objetivo.*

### **5.10.1. A PESAR DE TODO, UN SECTOR CON IMAGEN CONSERVADORA**

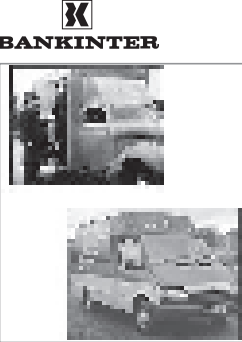
Es un hecho que el sector financiero tiene una cierta imagen en la sociedad de sector conservador, quizás de forma injusta, pero todo aquello relacionado con el dinero tiene asociada una imagen conservadora. La realidad observada en este estudio es que, si bien se aprecia una cierta aversión al riesgo motivada por la presión por conseguir resultados a corto plazo, el sector cuenta con una máquina de innovación perfectamente engrasada que por ahora abarca principalmente a los productos financieros y al desarrollo de los sistemas TIC.

Es decir, los bancos y cajas son innovadores y en este estudio se dan claras muestras de ello, pero esta innovación en la gran mayoría de los casos tiene un claro enfoque a la innovación incremental, que es la que menor grado de riesgo presenta. La tendencia, sin embargo, independientemente del punto de partida de cada empresa, es potenciar la diferenciación y la innovación de carácter más radical, una de cuyas pruebas más visibles y de las vías para conseguirlo puede ser la creación de las unidades de innovación:

- Precisamente, la promoción de la cultura de innovación es, entre otras, uno de los principales motivos que impulsan la creación de este tipo de estructuras.
- En el caso de La Caixa, la dinamización de la cultura de innovación es quizás el principal objetivo de la Unidad de Innovación.

Al fin y al cabo, las ideas más novedosas son las que acaban marcando la diferencia y tienen un mayor impacto en el negocio. Un caso interesante es el de la banca móvil del Royal Bank of Scotland, entidad con una gran tradición de innovación.

La importancia de apostar por la innovación a través de un cambio cultural se hace patente en el caso del Banco Guipuzcoano, que logró en 2004 obtener el Sello a la Excelencia en su Categoría de Oro para toda la organización, otorgado por la EFQM. Desde la entidad, este premio se entiende como la concreción de un proceso de mejora, iniciado ya en 1999, que se ha ido desarrollando a diferentes velocidades y en distintas etapas (ver cuadro 5.8.2).

<p><b>Los orígenes de la banca móvil</b></p>	<p><i>Aunque pueda sorprender, el origen de la banca móvil no tiene nada que ver con Nokia o Motorola. En 1946, el National Bank of Scotland perteneciente al Royal Bank of Scotland introducía el primer servicio de banca comercial móvil en la Isla de Lewis, cuya sede estaba situada en Stornoway. La idea de introducir vehículos que hicieron las veces de sucursales bancarias para atender la demanda de los lugares más recónditos e inaccesibles fue revolucionaria y fue tal el éxito alcanzado por la iniciativa que, justo un año después, abrieron un nuevo servicio móvil en el área Fort William.</i></p>
<p><b>BANKINTER</b></p> 	<p><i>A lo largo de los años, el banco ha ido desarrollando pequeñas e interesantes innovaciones, como es el caso de la introducción de nuevas furgonetas con motores de menor consumo y emisiones de gases más controladas o el uso de otro tipo de vehículo (en las islas, alrededor de Orkney, se utilizaba una embarcación para prestar el servicio), que han ido complementando este tipo de servicio.</i></p> <p><i>Su nueva sucursal móvil establecida en Helensburgh no sólo proporciona los más modernos servicios de sus unidades móviles, sino que además presume de un pedigrí de sesenta años. Con el lanzamiento de este nuevo servicio aumenta el número de comunidades rurales que cuentan ya con su propia sucursal rural. El vehículo (furgoneta) realiza un recorrido que abarca a veinte comunidades de los alrededores de la zona durante cinco días a la semana.</i></p> <p><i>Tras más de cincuenta años, el Royal Bank of Scotland tiene ya trece bancos móviles operando y ha comprobado el éxito de una gran propuesta innovadora que nació en los años cincuenta del siglo pasado.</i></p>

Fuente: <http://www.rbs.co.uk>

La confirmación de este proyecto de evolución cultural, basado en la calidad como elemento de mejora, se ha conseguido gracias a la obtención de este reconocimiento que, desde un primer momento, se ha considerado como un medio y no como un fin en sí mismo. El cambio de cultura se consigue no sólo en un cambio de actitud y predisposición del personal, sino de forma más concreta en la evolución en los métodos de gestión utilizados, si bien siempre mediante la implantación de sistemas y herramientas basados en metodologías de primer orden.


**Cuadro 5.10.2.**  
**Innovación: la banca móvil del Royal Bank of Scotland**

Otra muestra de la tendencia de apostar por la innovación se refleja en las palabras de Francisco González, presidente del BBVA, en un artículo de El País de enero de 2005: *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.*

Conseguir una transformación cultural es una tarea extremadamente compleja, un proceso lento y costoso que exige una disposición decidida desde la dirección de la empresa. En el BBVA se ha sido consciente desde el principio de este hecho y, para conseguirlo, se diseñó el proyecto «pasión por las personas», que alcanza a todas las unidades de negocio del banco, siendo la continuación a su vez de otro proyecto de dimensión similar cuyo objetivo era precisamente reforzar la cultura, aunque desde un punto de vista más general.

El caso paradigmático de cultura e imagen innovadora en el sector en España es el de Bankinter, al que el conjunto del sector considera una entidad de referencia en innovación en el sector financiero español, según se ha podido cotejar en este estudio. Cultura de la que están imbuidas todas las áreas del banco e imagen conseguida en parte también por actuaciones como la puesta en marcha por la Fundación de la Innovación Bankinter.

**Cuadro 5.10.3.**  
**Buena Práctica: la**  
**Fundación de la**  
**Innovación Bankinter**

<p><b>Trabajando por la sociedad</b></p>	<p><i>A finales de 2003, Bankinter creó la Fundación de la Innovación Bankinter, cuyo objetivo fundamental es incrementar la sensibilidad social por la tecnología y la consolidación de la innovación tecnológica como valor cultural y como norma de conducta empresarial.</i></p>
	<p><i>El principal proyecto de la Fundación es el Future Trends Forum. Se trata de un foro en el que participa un selecto y exclusivo número de expertos internacionales de distintas áreas del conocimiento, científico, e intelectuales de primer orden.</i></p>
	<p><i>En el foro se discuten cuáles son las tendencias sociales, económicas y corrientes tecnológicas con un mayor impacto en el medio plazo, analizando su posible implicación en diferentes contextos. Para ello, basa su metodología en tres pilares: multidisciplinabilidad, neutralidad y globalidad.</i></p>
	<p><i>En una primera fase, los participantes, a través de un extranet, proponen libremente, votan y finalmente deciden el tema que será posteriormente debatido en profundidad, con los mejores especialistas en la materia, en un encuentro que se realiza semestralmente. En los meses siguientes se procede al estudio de conclusiones y análisis de sus posibles impactos en el futuro reciente.</i></p>
	<p><i>Para último, cada uno de estos procesos concluye con la divulgación de los resultados de esta labor de prospección a través de distintas conferencias a los empresarios, profesionales, altos directivos y a las empresas e instituciones.</i></p>
	<p><i>Los cuatro primeros temas tratados en el foro han sido:</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Radiofrecuencia RFID.</li> <li>■ La tercera generación de movilidad (3G/UMTS).</li> <li>■ Medicina personalizada.</li> <li>■ China: la tentación.</li> </ul>
	<p><i>Para el banco, la creación de la Fundación refuerza la imagen de innovador que le caracteriza, y le provee de un soporte institucional que además facilita la colaboración con fuentes de conocimiento y expertos de prestigio internacional.</i></p>

Precisamente el caso de la Unidad de Innovación de Bankinter difiere en cierta medida de sus homónimas de La Caixa y BBVA, en el sentido de que su objetivo principal es propiciar esta imagen de innovación del banco, un factor que se tiene muy en cuenta a la hora de decidir qué proyectos se ponen en marcha.

## 5.10.2. LAS PERSONAS COMO CENTRO DE LA INNOVACIÓN

El proceso de innovación es el resultado del trabajo de las personas que participan en él, y la cultura de una organización es la cultura de las personas que la componen. Las personas son el núcleo de la actividad de innovación y éste es un factor que se ha de tener muy presente en todo momento. O dicho de otra manera, *innovar no es tanto descubrir ni definir algo nuevo, sino una actitud*, según el testimonio dado a un periódico por Enrique Goñi, director general de Caja Navarra. El mismo proyecto de «pasión por las personas» descrito en el cuadro 5.10.4 es un buen ejemplo de actuación en lo que concierne a las personas.

En el caso de las unidades de innovación, se ha observado que el perfil de las personas que trabajan en ellas cumple en gran medida con los siguientes criterios:

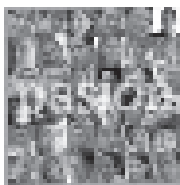
- Independientemente de su mayor orientación a negocio o a tecnología, se busca y prefiere que tengan un buen conocimiento en los dos ámbitos, ya que esto se entiende que esto es crucial a la hora de tener en cuenta todas las implicaciones en el desarrollo de los proyectos.
- Un amplio conocimiento del banco y de sus diversas áreas de negocio, en la medida en que los proyectos pueden afectar a cualquiera de ellos.
- Una creencia febril por la innovación, y mejor incluso si se cuenta con ciertas dosis de creatividad.

Los participantes en el estudio han buscado con dedicación y empeño este perfil y a menudo se ha mencionado este tipo de cualidades como un importante factor de éxito para la actividad de la Unidad de Innovación.

**Cuadro 5.10.4.**  
**Buena Práctica:**  
**pasión por las**  
**personas de BBVA**

**Pasión por la  
innovación**

**BBVA**



«Pasión por las Personas» ha sido uno de los proyectos corporativos más relevantes del BBVA en los últimos años, con un patrocinio directo del consejero delegado, proyecto que fue el núcleo de la prejunta del banco del año 2005 que tuvo lugar en Bilbao, congregando a más de un millar de los principales directivos de la entidad.

El objetivo de «Pasión por las Personas» es conseguir una transformación cultural del banco que permita exceder las expectativas, aportando valor añadido mediante la innovación.

Para ello, la Unidad de Innovación desarrolló una metodología específica que permitiera identificar las expectativas tanto internas como de los clientes y convertirlas en planes de actuación e iniciativas reales.

*El proceso de difusión consistió en utilizar a dos de las unidades de negocio (UN) como pruebas piloto, a la par que se presentaba el proyecto al conjunto de la organización, de tal forma que cuando se abordó y explicó el proyecto en la prejunta, éste ya era de conocimiento general.*

*Una vez en marcha dentro de una UN, la función de la Unidad de Innovación deja de ser prioritaria, manteniendo únicamente un equipo que asegure la inercia creada en la UN y que se generen nuevas iniciativas.*

Una práctica que indirectamente favorece la existencia de este tipo de perfiles es la alta rotación interna existente en las entidades financieras, que facilita un amplio conocimiento de la empresa y a la vez proporciona a las unidades de innovación un flujo permanente de personas con nuevas ideas.

De todas maneras, la innovación no depende solo de las unidades de innovación sino, fundamentalmente, del conjunto de las personas de la entidad. Conseguir conocer, formar e involucrar la capacidad de estas personas es también una tarea compleja que las empresas abordan de diferentes maneras. Por ejemplo, en La Caixa, el programa de generación de ideas permite a los participantes no solo proponer una idea, sino involucrarse en su crítica y construcción. En el caso del BBVA, se pretende identificar a las personas de la entidad con un mayor perfil innovador para poder formarlas adecuadamente y convertirlas en el núcleo de innovación de sus respectivas áreas.

La motivación es uno de los campos tradicionales de trabajo cuando se quiere impulsar una cierta cultura en la organización, también en el caso de la innovación. En capítulos anteriores ya se han mencionado prácticas a este respecto, como las referidas a los premios a la innovación del programa de Bankinter o a los premios del programa INNOVA + del BBVA para empresas e instituciones.

# 6

## Conclusiones





## 6.1. El sector financiero en España

El sector financiero español resulta un buen y claro ejemplo de innovación. Esta afirmación está en la raíz del presente estudio, y a estas alturas del documento resulta también una conclusión palpable de todo el análisis realizado. El conjunto de empresas que han participado ha proporcionado suficientes claves para entenderlo. Seguramente este hecho tiene algo que ver con que la banca española sea la más rentable de Europa, cuente con los mejores índices de eficiencia y productividad, y afiance su estatus con las menores tasas de morosidad y las mayores de cobertura, tal como afirmaba recientemente el consejero delegado de una importante entidad financiera.

En el mismo sentido, seguía afirmando que las circunstancias [en las que se mueve el sector financiero] *están cambiando constantemente. La banca debe ir adaptándose progresivamente a las mismas y debe ser capaz de generar nuevas propuestas de valor, capaces de adaptarse a esta nueva realidad cambiante, con el objetivo final de crear valor para los accionistas, ofreciendo, al tiempo, las mejores soluciones a los clientes..., buscando permanentemente soluciones innovadoras.* Parece claro que la innovación apunala todo este discurso, que podría hacerse extensivo al conjunto de la banca.

Caso	Entidad
<i>Hipoteca Fácil</i>	<i>BBVA</i>
<i>Sistema Movilcheck</i>	<i>Bankinter</i>
<i>Recibo Único</i>	<i>La Caixa</i>
<i>Crédito on-line</i>	<i>La Caixa</i>
<i>Póliza para jóvenes conductores</i>	<i>Línea Directa</i>
<i>Tarifa Plana</i>	<i>Banesto</i>
<i>Tarjeta Centurion</i>	<i>American Express</i>
<i>Broker 3G</i>	<i>Bankinter</i>
<i>Proyecto NILO</i>	<i>Banco Guipuzcoano</i>
<i>Gama Fondos Protección</i>	<i>BBVA</i>
<i>IRS a tipo fijo creciente</i>	<i>Banco Pastor</i>
<i>Productos y servicios para los inmigrantes</i>	<i>Varios</i>
<i>Sistema de telepeaje BIP</i>	<i>BBK</i>
<i>Sistema HalCash</i>	<i>Bankinter</i>
<i>Banca Móvil</i>	<i>Royal Bank of Scotland</i>

**Cuadro 6.1.1.**  
**Lista ilustrativa**  
**de innovación**  
**de la banca**  
**en los últimos años**

En el informe se aportan suficientes datos que avalan la relevancia del sector financiero en lo que respecta a la innovación, tales como que resulta ser el mayor inversor en tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), o los referidos al conjunto del sector de intermediación financiera (que incluye seguros y otros sub-

sectores) en España, en cuanto a gastos de I+D internos de las empresas (3,2% del total de las empresas españolas), o al número de empresas innovadoras (46%), mayor que la media del conjunto del sector servicios y que la media que el sector Industria, o la alta proporción de empresas con éxito en la innovación de producto (77%).

Los motivos que están empujando a la banca a innovar son bien conocidos: se basan en las oportunidades que brinda el avance tecnológico, especialmente las tecnologías de la información y comunicaciones, la creciente sofisticación de las demandas de los clientes, en particular de determinados segmentos de mercado, el aumento de la competitividad, con un incremento de la presencia de banca extranjera en España y una paulatina extensión de las áreas de interés para la banca española, dentro y fuera de España, así como en los cambios regulatorios en los distintos mercados donde se está presente. Cómo interpreta y valora cada empresa los motivos anteriores es lo que provoca diferentes posicionamientos de mercado, de manera que para algunas la innovación es mucho más importante que para otras.

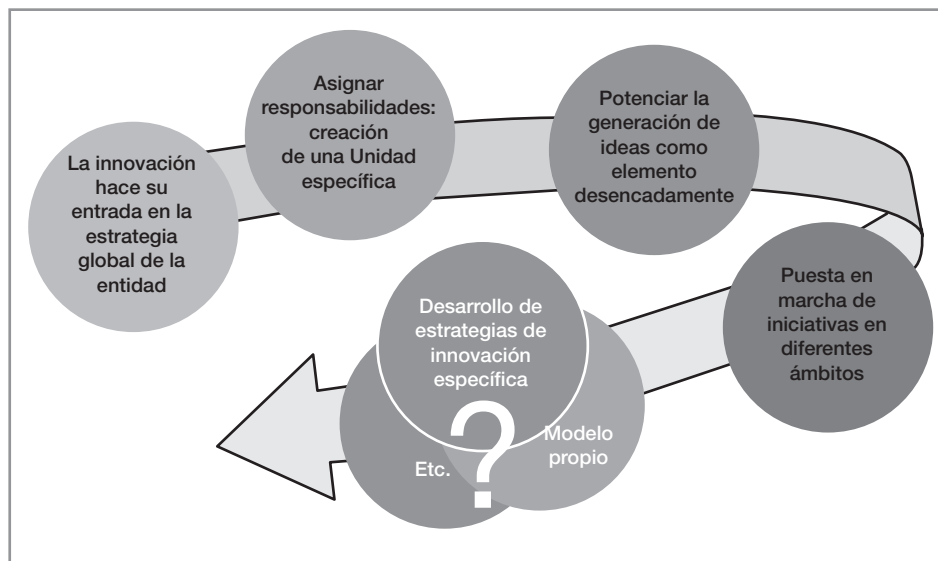
La lista de ejemplos ilustrativos de nuevos productos, servicios y procesos de la banca española, y en algún caso de entidades extranjeras, que se han incluido en el informe es una buena muestra de los resultados en los que se está concretando el esfuerzo innovador del sector. Es a su vez una buena muestra de los diferentes tipos de innovación que tienen lugar en la banca. Además de los anteriores, también habría que mencionar la innovación en canales, que se podría entender como un tipo diferencial de innovación de este sector, y la innovación tecnológica, que sustenta a todos los anteriores y cuya relevancia se ha descrito ampliamente. Observando desde fuera la lista de nuevos productos introducidos en el mercado por las entidades financieras españolas sólo en los dos últimos años, se aprecia un permanente ejercicio de imaginación y de eficacia que se está traduciendo en un incremento del ratio de nuevos productos y en el carácter innovador de los mismos, rompiendo permanentemente los moldes con los que hasta hace poco se desarrollaban tales productos.

En el futuro, los focos de la innovación en el sector que se advierten del análisis se apoyan en el desarrollo de nuevos modelos de negocio, el replanteamiento del papel y la estructura de las oficinas, y en este sentido cabe incluso hablar de la hibridación de sectores (a partir de la distribución y comercialización de todo tipo de productos a través de las oficinas, o por cualquier otro canal), o los cambios a los que dé lugar la aplicación de Basilea II.

## 6.2. Claves de la gestión de la innovación en el sector

La evolución no sólo alcanza a los resultados, sino que el sector está formalizando cada vez más la gestión de la innovación con personas, recursos, organización y sistemas enfocados a ello; y con los presidentes y consejeros delegados, a los que cada día se los oye disertar más sobre la innovación como arma competitiva y como rasgo distintivo que es necesario incorporar a la cultura corporativa. Aun así, también se enfrenta a barreras para su pleno desarrollo, destacando una cultura todavía mayoritariamente conservadora, la escasa disponibilidad de financiación (en lo que parece una aparente contradicción) y las estructuras organizativas muy departamentalizadas.

Si se analizara la secuencia cronológica que han seguido en la práctica las empresas (las más avanzadas en este campo) para incorporarse al tren de la gestión de la innovación y, en definitiva, para potenciar la innovación en la empresa, se obtendría una foto como la mostrada en el cuadro 6.2.1. Dicha foto bien podría servir como pauta o referencia para otras entidades que quieran sumarse a este tren. Aunque el tiempo transcurrido quizás no sea suficiente para advertir si dicha secuencia es la más efectiva, la experiencia de otros sectores con una trayectoria más larga en este campo apunta a que al menos resulta lógica. Considerada desde la perspectiva de hoy, también cabe pensar que se podría empezar por «escoger» el modelo del sistema de innovación que se quiere incorporar en la empresa y enmarcar dicha secuencia en el mismo.



**Cuadro 6.2.1.**  
**Secuencia seguida en la práctica por las empresas más avanzadas para potenciar la innovación en la empresa**

De dicha secuencia destaca un elemento que está jugando un papel primordial en las entidades que se han aventurado a crearlo, como es la unidad de innovación. La experiencia de tales unidades no es muy dilatada en ningún caso, pero se está

demostrando como un buen mecanismo para ir introduciendo de forma efectiva la innovación en la organización.

En este contexto, las claves que se proporcionan a continuación quieren reflejar tanto la realidad de lo que se ha observado en el conjunto de las empresas como una indicación sobre cómo habría que orientar la gestión de la innovación en este sector en lo que respecta a cada uno de sus elementos fundamentales, empezando por lo que hace referencia a las unidades de innovación.

## La organización de la innovación en las entidades financieras

- Se están empezando a crear unidades específicamente dedicadas a la innovación dentro de la estructuras organizativas de las entidades financieras:
  - Permiten dar una orientación global al conjunto de la innovación en la entidad y abordar proyectos, en general de carácter más radical o innovador, que por sus características no son desarrollados por las unidades operativas.
  - Suponen una apuesta importante, aunque con limitado impacto a corto plazo, por lo que ha de contar para su éxito con el patrocinio decidido de la alta dirección de la entidad.
- Aunque todavía no tienen una estructura consolidada ni un lugar claro dentro del organigrama global de la entidad financiera, la estructura básica de una unidad de este tipo suele contar como mínimo con áreas orientadas al negocio y a la tecnología.
  - Con todo existe una amplia variedad en cuanto a las funciones, tamaño y orientación de sus actividades.
  - Las unidades de innovación han de cuidar con mimo, desde el principio, su relación con las unidades de negocio, a lo cual contribuye el patrocinio y la relación estrecha que normalmente tienen con la alta dirección, en especial con el consejero delegado.
- Fuera de las unidades de innovación, o en aquellas entidades que no cuentan con este tipo de áreas, la unidad de sistemas, la unidad de calidad y las unidades de desarrollo de productos (que según los casos puede ser *marketing* o tener un nombre más directamente asociado a determinados tipos de productos/mercados), se reparten las responsabilidades para los distintos tipos de innovaciones que se desarrollan en los bancos.

## La estrategia de innovación

- Las estrategias globales de las entidades financieras comienzan a incluir la innovación y cada vez con un papel más relevante (está presente en las memo-

rias anuales y en el discurso de los presidentes). Sin embargo, en el caso de bancos y cajas de menor tamaño la innovación apenas tiene presencia explícita en la estrategia.

- Hay organizaciones que han llegado a definir 2005 como el año de la innovación o a definir a la innovación como uno de sus tres valores principales.
- Son excepciones los casos en los que existen estrategias específicas o modelos globales de innovación.
- La lógica y la experiencia de otros sectores apuntan a que la adopción de un modelo global y propio para abordar la gestión de la innovación es un componente necesario del éxito, como cabría deducir de estudios de otros sectores (p.e., del sector de automoción). Probablemente, el rodaje de las unidades de innovación contribuirá al desarrollo de modelos propios.
- La evaluación y priorización de proyectos de innovación, buscando su encaje en la estrategia global del negocio, no está sujeta a prácticas diferenciadas de cualquier otro tipo de proyectos. En general se les aplica el rigor financiero que se supone por el sector en el que están.

## El desarrollo y la adquisición de nuevas tecnologías

- Las áreas de tecnología de las unidades de innovación permiten ampliar el desarrollo y adquisición de tecnologías a ámbitos a los que tradicionalmente no alcanzan las unidades de sistemas.
  - Por lo general, siempre dentro del amplio campo de las TIC, sin perjuicio de pueda haber incursiones puntuales en otros ámbitos.
  - En algunos casos, pueden actuar como laboratorios de prueba de metodologías que luego serán exportadas a las unidades de negocio.
- La entidad financiera, aunque no desarrolle directamente la tecnología, puede jugar un papel de liderazgo de los proveedores tecnológicos. En este contexto, una decisión crítica es saber cuándo una tecnología está lista para ser incorporada a los productos y procesos de la empresa.
- En las entidades financieras existen ideas y actividad de generación y desarrollo de conocimiento específico del sector cuya gestión no responde a las pautas tradicionales de la gestión de la I+D. La gestión de riesgos es un buen ejemplo en este sentido.

## El desarrollo de nuevos productos y servicios

- Las entidades financieras cuentan con procesos de desarrollo eficientes y perfectamente coordinados que, sobre todo a los líderes del mercado, les permiten lanzar nuevos productos financieros en plazos muy cortos de tiempo, a ve-

ces de muy pocas semanas o incluso días. Todo esto requiere contar con una maquinaria muy bien engrasada, que incluye no sólo a las unidades que desarrollan el producto, sino también a la unidad de sistemas en cuanto al soporte tecnológico y al conjunto de la red de oficinas (dependiendo del producto) para su comercialización.

- Las unidades de innovación dan respuesta a productos y servicios que las unidades de negocio no abordan por su complejidad, por su transversalidad, por su lejanía de la actividad tradicional o por su escasa rentabilidad o alto riesgo a corto plazo. En bastantes ocasiones se trata de nuevos productos que están asociados a nuevos negocios.
- La estructuración de la actividad en base a proyectos es fundamental en el desarrollo de nuevos productos.
  - De forma más o menos explícita, se cuenta con procesos bastante estructurados que conceptualmente no difieren en demasía de los que se conocen en el mundo industrial.
  - Otros aspectos de relevancia son la selección de la dirección y equipo de proyecto y la orientación al cliente (interno o externo) del proceso.

## La financiación de la innovación

- La financiación no aparece como una de las preocupaciones prioritarias para la innovación en el sector, a pesar de ser identificada como una de las barreras, lo que puede tener más que ver con el rigor y sesgo financiero con el que se evalúan los proyectos que con la falta de disponibilidad de financiación. Las empresas han de concienciarse de que las deducciones y los programas públicos de I+D+i no son propiedad exclusiva del mundo industrial, sino que también son aplicables para el sector Financiero.
- El acceso a las deducciones de I+D+i es complejo dadas las características de la innovación en el sector y este asunto ha de ser abordado de manera estructurada con el apoyo de expertos en este ámbito. La consideración de los proyectos del sector como investigación y desarrollo o como innovación tecnológica sólo parece posible si están bien sustentados y argumentados explícitamente como tal.
- Las entidades pueden desarrollar una mayor proactividad a la hora de abordar los programas públicos como vía de acceso no sólo a la financiación, sino también a las fuentes de tecnología. Participando o promoviendo el desarrollo de proyectos en los que la banca juegue al menos el papel de usuario.

## La colaboración

- En el sector financiero, más relevante que el desarrollo de tecnologías es su adquisición de terceros. Por ello, la red de proveedores tecnológicos ha de ser

considerada como un activo crítico de la entidad y se han de establecer los mecanismos para optimizar la relación con éstos. Existen casos puntuales llamativos que demuestran nuevas vías de aprovechamiento de la relación con proveedores.

- La relación, orientada a la innovación, con las fuentes de conocimiento es bastante limitada en el sector, existiendo un amplio e inexplorado campo de colaboración con universidades, centros tecnológicos y de investigación, escuelas de negocio y otras entidades generadoras de conocimiento que seguramente exige un cambio de orientación de unos y otros. Un problema o barrera que hay que solventar es la carencia de centros especializados en los problemas de la banca.
- Las unidades de innovación pueden constituir un excelente enlace con los proveedores en aquellos ámbitos tecnológicos que se escapan de la actividad tradicional de la unidad de sistemas de la entidad. Su preocupación por el medio y largo plazo puede facilitar la relación con la universidad.

## La calidad y valorización de la innovación

- La medición es un paso necesario para poder valorar la innovación, y así poder demostrar a la dirección de la empresa y al resto de unidades de negocio los logros conseguidos por las unidades de innovación. El valor de las nuevas unidades de innovación se visualiza fundamentalmente por las nuevas ideas puestas en marcha y, de forma especial, por aquellas que consiguen llegar al mercado y tener un impacto en el mismo.
- Aunque el sector financiero tiene una larga tradición de medir múltiples parámetros relativos a su gestión, todavía no alcanza, salvo casos puntuales, a muchos aspectos de la innovación. De momento, se echa en falta un sistema de medición que aporte una visión global de lo que se está haciendo y se está consiguiendo en innovación.
- La calidad, entendida como la adecuada sistematización de las actividades de innovación, puede ser aplicada también en el proceso de innovación. Esto no implica necesariamente que éste se someta a certificaciones de calidad.

## La gestión del conocimiento en el proceso de innovación

- El sector financiero, por un lado, y el proceso de innovación, por otro, están basados en la información y el conocimiento. Por ello, el contar con un enfoque estructurado de gestión del conocimiento es más relevante que en otros sectores. En pocos sectores como en éste se puede aprovechar tanto la contribución del conjunto de los empleados (por su alta cualificación media o por el gran número que están de cara al cliente).

- Los dos primeros pasos en este ámbito pasan por la generación de ideas y la vigilancia tecnológica en la empresa. Se ha visto y examinado un gran número de mecanismos y prácticas que están aportando soluciones a bancos y cajas en ambos procesos.
- Al mismo tiempo, los dos procesos están sirviendo tanto para soportar el proceso de innovación como para extender progresivamente una cultura de innovación en la entidad, debido a que su alcance en la mayoría de las ocasiones está llegando al conjunto de la organización.

## La cultura de innovación

- La cultura es especialmente clave en un sector como el financiero, en el que es muy factible que el conjunto de la organización pueda aportar esa cultura al proceso de innovación. A este respecto, la implantación de procesos de generación de ideas suponen una contribución valiosa.
- Las unidades de innovación deben empezar por desempeñar un papel clave en la articulación de medidas y mecanismos que fomenten el perfil innovador del conjunto de la organización.
  - Bastantes de las iniciativas y de los mecanismos y prácticas puestas en marcha en cualquiera de los elementos anteriores, desde la estrategia hasta la generación de ideas, están teniendo un notable impacto en la cultura de la empresa.
  - Hay que contar además con iniciativas muy específicamente dirigidas al plano cultural, como los premios o las acciones dirigidas fundamentalmente a cambiar la actitud de las personas.
- Se puede innovar de distintas maneras: cada entidad ha de definir claramente la suya (enfoque radical con capacidad de romper el mercado, ser el primero para conseguir una mayor rentabilidad, ser un seguidor, etc.) y orientar sus acciones a ese objetivo.



## **6.3. Buenas prácticas y madurez de la gestión de la innovación en el sector**

A lo largo del documento se ha recogido un gran número de buenas prácticas que en sí mismas representan una muestra de las metodologías, herramientas, mecanismos; en definitiva, las iniciativas que la banca ha estado poniendo en marcha en los últimos años para promover la innovación en el sector. Un simple análisis de dichas buenas prácticas da una idea de las fortalezas y capacidades con las que cuenta la banca española para innovar.

Las áreas en las que se ha identificado un mayor número de buenas prácticas han sido las de estrategia, seguramente por el importante impulso que se ha dado a la innovación desde la alta dirección y desde las directrices globales de cajas y bancos, la de desarrollo de nuevos servicios y procesos, que es el área nuclear de la innovación en éste y en otros muchos sectores, y la de adquisición y utilización de tecnologías, principalmente las TIC, como muestra de la actividad inversora de este sector.

**Cuadro 6.3.1.**  
**Lista de buenas prácticas en gestión de la innovación**

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span><i>Elementos de la gestión de la innovación</i></span> </div>		Organización	Estrategia	Adquisición y desarrollo de tecnología	Desarrollo de nuevos servicios y procesos	Financiación	colaboración	Calidad de la innovación	Gestión del conocimiento	Cultura
Mercado de innovación	Bank of América									
Configuración de la Unidad de Innovación	BBVA									
Configuración de la innovación	BBK									
Nuevo estilo	UMPQUA									
Nueva forma de entender el negocio	ING									
Ámbitos de actuación de Nuevos Modelos de Negocio	BBVA									
Modelo de Innovación	BBVA									
Plan de desarrollo	BBK									
Proyecto NILO	Banco Guipuzcoano									
El Centro Internacional de Banca	IBM									
La aplicación de Basilea II	Varios									
Área Técnica de la Dirección de Innovación	Bankinter									
Innovation Center	BBVA									
Desarrollo del Broker 3G	Bankinter									
Proceso de innovación	Bankinter									
Metodología DMAS	BBVA									
Dinero Express	BBVA									
Talleres de Innovación	BBVA									
Embudo de Innovación	Bank of America									
Proyecto Semantic Web Services	Fundación Bankinter									
Wells Fargo y Silicon Valley	Wells Fargo									
BBK y COAS	BBK									
Colaboración con las universidades	La Caixa									
Medición en el BBVA	BBVA									
Excelencia Europea	Banco Guipuzcoano									
Innovación del conocimiento	La Caixa									
Vigilancia tecnológica	BBVA									
Tech Masters Program	Wells Fargo									
Comunidad de Innovación Tecnológica	BBVA									
La cultura	Microso									
Pasión por las personas	BBVA									
La Fundación de la Innovación Bankinter	Bankinter									

Relación directa  
 Relación indirecta

Repetidas veces a lo largo de este documento se ha hablado de las diferencias y similitudes de este sector con la industria, y en concreto de la relativa madurez no tanto de la innovación cuanto de la gestión de la innovación en este sector también con respecto a la industria. A título ilustrativo, y sin tratar de ser exhaustivo, las diferencias más notables se pueden focalizar en:

- Una organización de los recursos que tienen como objetivo la innovación, que resulta en general bastante más distribuida y descentralizada que en la industria.
- La generación de *know-how* y de tecnología propia se entiende y se desarrolla de manera diferente en ambos casos. En la industria tiene lugar fundamentalmente en los departamentos de I+D, mientras que en el sector financiero puede estar desperdigada en diferentes departamentos específicos.
- Una buena gestión del conocimiento, que en la banca tiene algunas particularidades potenciadas por la alta rotación que generalmente se promueve entre sus empleados, por la gran capilaridad de sus oficinas que le aporta un conocimiento del cliente sin parangón en otro sector, así como por la dificultad de proteger las innovaciones.

Hay otras diferencias (uso, o falta del mismo, de instrumentos de financiación, diferencias en colaboración, etc.), pero la mayor de todas habría que centrarla quizás en la inexistencia de patrones y referencias consolidadas en el sector financiero, lo que lleva a que cada entidad se esté creando su sistema de innovación a su manera.

A pesar de la juventud de la gestión de la innovación en el sector, lo que provoca que se utilicen en menor medida prácticas y herramientas que puede pensarse que son más sofisticadas, las entidades financieras están utilizando otras que bien pueden servir de referencia para cualquier sector. De las buenas prácticas mencionadas en el cuadro anterior —el Innovation Center a modo de feria interna para las unidades de negocio sobre nuevos *gadgets* tecnológicos, el modelo de la Fundación de la Innovación que va más allá de la propia empresa, o la gran facilidad que tiene este sector para aprovechar rápidamente las innovaciones de otros sectores (en los casos de innovación se presentan algunas referencias)—, todas ellas son buenos ejemplos de lo que este sector puede aportar al conjunto del sector empresarial en materia de innovación.

Resulta obvio que la importancia y el grado de desarrollo de la innovación no son los mismos en las seis entidades analizadas. Dicho de otra manera, la madurez del proceso de innovación es bastante diferente en las seis empresas, representando en conjunto un amplio abanico de estrategias, iniciativas y actitudes con respecto a la innovación. Todas ellas muestran aspectos diferenciales, mereciendo la pena señalar como caso más significativo Bankinter, un banco al que por su tamaño podría pensarse que se sentiría más cómodo en el papel de seguidor, pero que, utilizando una expresión de un competidor suyo, tiene vocación de líder y parece llevar la innovación en su ADN, resultando este hecho mucho más relevante que cualquier otra iniciativa o herramienta concreta que esté poniendo en marcha para seguir manteniendo a la innovación como elemento diferenciador del banco (aun cuando algunas de sus prácticas orientadas a la innovación no desentonarían en ninguna empresa innovadora de cualquier sector), además de ser mucho más difícil de copiar. En un sentido diferente cabe destacar el caso del BBVA, una multinacional de tamaño mundial, de la que podríamos pensar que le tiene que costar

mucho moverse y que, sin embargo, parece empeñada en poner todos los mecanismos y herramientas a su alcance para convertir esa ingente capacidad y potencia sus más de 80.000 empleados en una máquina de innovación, engrasada y focalizada en generar valor a sus clientes, accionistas y empleados, a través de tantas iniciativas, algunas en sí mismas de marcado carácter innovador, bajo el marco de un modelo propio.

Además de los casos particulares, un resumen rápido de la gestión de la innovación en el sector financiero español a partir de lo que se deduce de las seis empresas analizadas sería el que se muestra en el siguiente cuadro.

### **LA INNOVACIÓN EN LA AGENDA DEL SECTOR FINANCIERO**

- *La estrategia del sector apunta a la innovación como una de las armas claves del negocio, habiéndose instalado de forma recurrente en los discursos de la alta dirección. El empuje desde el consejero delegado es el primer requisito para que se adopte.*
- *Como una vía para impulsar la innovación globalmente en la organización se están creando unidades de innovación en las estructuras de las empresas, en especial como vía para el desarrollo de las innovaciones de un carácter más radical, que incluso puedan suponer la entrada en nuevos negocios.*
- *Los bancos y cajas cuentan con organizaciones engrasadas y bien estructuradas para el desarrollo de los nuevos productos y servicios financieros de carácter más tradicional. Conforme se quiera aumentar el ratio de innovaciones, dichas organizaciones requieren herramientas y enfoques cada vez más estructurados.*
- *El cambio sin pausa y la complejidad creciente de las tecnologías de la información y comunicaciones obliga a un constante ejercicio de gestión para su permanente incorporación a los productos y procesos de la empresa, necesitando de las unidades de innovación para que esa gestión alcance a ámbitos que tradicionalmente no tocan las unidades de sistemas.*
- *El desarrollo de una cultura innovadora es el primer desafío con el que se enfrentan las empresas para que todo lo anterior sea posible, y ello es consecuencia de una estrategia decidida en primer lugar, pero también de toda una batería de iniciativas y medidas que parecen empezar por la apertura de la generación de ideas al conjunto de la organización.*
- *La innovación supone un reto demasiado grande y complejo para ser abordado en solitario: o se aborda en colaboración con terceros, a través de una tupida red de colaboradores tecnológicos y de todo tipo o, sobre todo en el caso de las entidades más pequeñas, será muy difícil que se consigan los resultados esperados.*
- *Todo lo anterior difícilmente funciona de una manera aislada, y sólo la plena atención a todos los puntos de una forma integrada da resultados significativos en la realidad, lo que algunos abordan a partir de modelos globales de innovación.*

# **Anexo 1**

## **Glosario de acrónimos**



**AIPO:** Asociación para la Interacción Persona Ordenador.

**CAD/CAM:** Computer Aided Design / Computer Aided Manufacturing (Diseño Asistido por Ordenador / Fabricación Asistida por Ordenador).

**CECA:** Confederación Española de Cajas de Ahorros.

**CIS:** Community Innovation Survey (Encuesta Comunitaria de Innovación).

**CIT:** Comunidad de Innovación Tecnológica.

**CNMV:** Comisión Nacional del Mercado de Valores.

**COAS:** Comisión de Organización, Automatización y Servicios.

**CRM:** Customer Relationship Management (Gestión de las Relaciones con Clientes).

**DNS:** Desarrollo de Nuevos Servicios.

**EFQM:** European Foundation for Quality Management (Fundación Europea de Gestión de la Calidad).

**GPRS:** Global Packet Radio Service.

**IAS:** Normas Contables Internacionales.

**IN:** Innovación de Negocio.

**INE:** Instituto Nacional de Estadística.

**IRS:** Interest Rate Swap.

**ISS:** International Service Study (Estudio Internacional de Servicios).

**IT:** Innovación Tecnológica.

**ITTP:** Innovación Tecnológica de Producto o de Proceso.

**NMN:** Nuevos Modelos de Negocio.

**OBU:** On Board Unit (Unidad de a bordo).

**OECD:** Organization for Economic and Cooperation Development.

**PACE:** Product and Cycle-Time Excellence.

**PIB:** Producto Interior Bruto.

**PROFIT:** Programa de Fomento de la Investigación Tecnológica.

**RFID:** Radio Frequency Identification.

**TI:** Tecnologías de la Información.

**TIC:** Tecnologías de la Información y la Comunicación.

**TPV:** Terminal Punto de Venta.

**UN:** Unidad de Negocio.

**UPC:** Universidad Politécnica de Cataluña.

**VAB:** Valor Añadido Bruto.

**VIA-T:** Telepeaje.

# **Anexo 2**

## **Bibliografía**





- 1 «Gestión de la innovación y la tecnología en la empresa», Cotec (2001).
- 2 «Análisis del proceso de innovación en las empresas de servicios», Cotec (2004).
- 3 «Informe Cotec 2005. Tecnología e innovación en España», Cotec (2005).
- 4 «Innovación en servicios». Estudio n.º 19, Cotec (2001).
- 5 «Product development for the service sector. Lessons from market leaders», Robert G. Cooper, Scott J. Edgett. Perseus Books (1999).
- 6 «Service Innovation. Organizational responses to technological opportunities & market imperatives», Series on Technology Management, Vol. 9. Joe Tidd, Frank M. Hull. Imperial College Press (2003).
- 7 «Innovation Strategy, Process and Performance in the Commercial Banking Industry». Journal of Marketing Management, Alam I. (2003).
- 8 «Assessing the importance of the development activities for successful new services: does innovativeness matter?». The International Journal of Bank Marketin, Gounaris S.P.; Papastathopoulou P.G.; Avlonitis G.J. (2003).
- 9 «Managing Product Innovation in Financial Services Firms». European Management Journal, Vermeulen, P. (2004).
- 10 «Financial Services in Flux State Street Bank embarks on a revolution in product development to maintain market share and earnings growth». Visions Magazine (PDMA), Kevin E. Connolly; Susan Loconto Penta.
- 11 «A customer-oriented new service development process». Journal of Services Marketing, Ian Alam; Chad Perry (2002).
- 12 «R&D comes to services: Bank of America's pathbreaking experiments». Harvard Business Review, Stefan Thomke (April 2003).
- 13 «Strategic benchmarking: innovation practices in financial institutions». The International Journal of Bank Marketing, Drew S.A.W. (January 2005).
- 14 «The New Product Development Process for Commercial Financial Services». Industrial Marketing Management, Scott J. Edgett (1996).
- 15 «Organizing Successful New Service Development: A Literature Review». Paper re-submitted to Management Decision 2<sup>nd</sup> Version, Jeroen P.J. de Jong; Patrick A.M. Vermeulen (June).
- 16 «Best Practice in Innovation & New Product Development within the UK Financial Services Industry». Evolvedthinking, James Macfarlane.
- 17 «Types of New Product Performance: Evidence from the Consumer Financial Services Sector». Journal of Business Research 46, 193-203, Chris Storey; Christopher J. Easingwood (2002).
- 18 «New Service Development Process in Australian Financial Service Industries». ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21<sup>st</sup> Century: Facing the Challenge, Ian Alam; Chad Perry.
- 19 «Analysis of CIS2 Data on Innovation in the Service Sector», Publication no. 98/184. EIMS, European Industrial Monitoring System (2000).
- 20 «Uncovering barriers to product innovation: examples from th financial services sector», Patrick Vermeulen.

- 21 «Innovation in Services», Informe del proyecto «Services in Innovation, Innovation in Services - Services in European Innovation Systems (SI4S)», financiado por el programa TSER de la Comisión Europea. Sundbo, J. y F. Gallouj (1998).
- 22 «Innovation in a Knowledge Driven Economy». Commission of the European Communities, (2000), Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. COM (2000) 567.
- 23 «Notes from Special Interest Group Discussion on: Services Industry New Product Development». PDMA, Product Development and Management Association (1997), [www.pdma.org](http://www.pdma.org).

# **Anexo 3**

## **Índice de cuadros**

1.3.1. Metodología del proyecto	24
1.4.1. Características de las entidades participantes	25
2.1.1. Distribución sectorial del empleo en España	31
2.2.1. La importancia creciente del sector servicios	33
2.2.2. Gastos internos en I+D en España. Total de empresas (en millones de euros y en porcentaje del total), 2003	34
3.1.1. Estructura del sistema financiero español	41
3.2.1. Empresas con actividades de innovación por el sector de actividad (en porcentaje del total de las empresas de cada tipo), período 1998-2000.	43
3.2.2. Empresas que realizaron actividades de innovación con éxito, por tipo de éxito (en porcentaje del total de las empresas con éxito), período 1998-2000	44
3.3.1. Innovación: la Hipoteca Fácil del BBVA	51
3.3.2. Innovación: Sistema «Movilcheck» de Bankinter	52
3.3.3. Innovación: Recibo Único de La Caixa	53
3.3.4. Innovación: Crédito <i>on-line</i> de La Caixa	54
3.3.5. Etapas del proceso de desarrollo de nuevos servicios	56
4.1. Modelo de gestión de la innovación en la empresa	61
5.1.1. Innovación: la póliza para jóvenes conductores de Línea Directa	69
5.1.2. Innovación: la Tarifa Plana de Banesto	70
5.1.3. Innovación: la Tarjeta Centurión de American Express	71
5.1.4. Barreras a la innovación	72
5.2.1. Relación entre tipos de innovación y las unidades responsables más habituales	76
5.2.2. La organización de la innovación en Bankinter y BBVA	76
5.2.3. ¿Por qué La Caixa crea una Unidad de Innovación?	77
5.2.4. Innovación: el Broker 3G de Bankinter	78
5.2.5. Buena Práctica: el Mercado de Innovación del Bank of America	79
5.2.6. Principales funciones de las áreas de innovación	80
5.2.7. Buena Práctica: configuración de la Unidad de Innovación en el BBVA	81

5.2.8. Buena Práctica: configuración de la innovación en la BBK	82
5.3.1. Buena Práctica: el nuevo estilo de UMPQUA Bank	86
5.3.2. Buena Práctica: la nueva forma de entender el negocio de ING Direct	87
5.3.3. Buena Práctica: ámbitos de actuación de Nuevos Modelos de Negocio del BBVA	88
5.3.4. Buena Práctica: el Modelo de Innovación del BBVA	89
5.3.5. Buena Práctica: Plan de Desarrollo de la BBK	90
5.4.1. Buena Práctica: el Proyecto Nilo del Banco Guipuzcoano	93
5.4.2. Buena Práctica: el Centro Internacional de Banca de IBM	94
5.4.3. Buena Práctica: la aplicación de Basilea II	96
5.4.4. Tecnologías emergentes en el sector financiero	98
5.4.5. Buena Práctica: Área Técnica de la Dirección de Innovación de Bankinter	99
5.4.6. Buena Práctica: el Innovation Center del BBVA	100
5.5.1. Innovación: Fondos de Protección del BBVA	103
5.5.2. Innovación: IRS a tipo fijo creciente del Banco Pastor	104
5.5.3. Estructuración del proceso de desarrollo	106
5.5.4. Relevancia y frecuencia de las etapas del proceso según participantes	107
5.5.5. Buena Práctica: el desarrollo del <i>Broker</i> 3G de Bankinter	108
5.5.6. Buena Práctica: el proceso de innovación de Bankinter	109
5.5.7. Buena Práctica: metodología DMAS del BBVA	110
5.5.8. Buena Práctica: Dinero Express del BBVA	111
5.5.9. Innovación: productos y servicios para los inmigrantes	112
5.5.10. Buena Práctica: talleres de innovación del BBVA	114
5.5.11. Buena Práctica: el embudo de innovación del Bank of America	115
5.6.1. Experiencias de los participantes en financiación de la I+D+i	117
5.6.2. Participación en proyectos europeos	118
5.6.3. Buena Práctica: Proyecto Semantic Web Services de la Fundación de la Innovación Bankinter	119
5.7.1. Buena Práctica: Wells Fargo y Silicon Valley	122
5.7.2. Buena Práctica: BBK y COAS	123
5.7.3. Innovación: Sistema de telepeaje BIP de BBK	124

5.7.4. Innovación: Sistema Hal Cash	125
5.7.5. Buena Práctica: colaboraciones de La Caixa	126
5.8.1. Buena Práctica: medición en el BBVA	129
5.8.2. Buena Práctica: Excelencia Europea del Banco Guipuzcoano	131
5.9.1. Relevancia de las distintas tareas del DNS	134
5.9.2. Buena Práctica: la innovación del conocimiento en La Caixa	135
5.9.3. Buena Práctica: la vigilancia tecnológica en el BBVA	136
5.9.4. El mercado financiero islámico	137
5.9.5. Buena Práctica: el Tech Masters Program de Wells Fargo	139
5.9.6. Buena Práctica: la Comunidad de Innovación Tecnológica del BBVA	139
5.10.1. Buena Práctica: la cultura de Microsoft	141
5.10.2. Innovación: la banca móvil del Royal Bank of Scotland	143
5.10.3. Buena Práctica: la Fundación de la Innovación Bankinter	144
5.10.4. Buena Práctica: Pasión por las Personas de BBVA	146
6.1.1. Lista ilustrativa de innovaciones de la banca en los últimos años	149
6.2.1. Secuencia seguida en la práctica por las empresas más avanzadas para potenciar la innovación en la empresa	151
6.3.1. Lista de buenas prácticas en gestión de la innovación	158