

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA



“LA FALTA DE INNOVACION EN LA BANCA FINANCIERA”

MBA HSBC III
Profesora Vanesa Welsh
Alumno Gabriel Legal

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios.

A mi familia.

A mi madre por estar incondicionalmente y darme las fuerzas para emprender los distintos caminos.

A mi padre por sus consejos y compañía.

A mis hermanos por sus palabras de aliento en todo momento.

A mis amigos y colegas que tanto cariño y ayuda me dieron para realizar este estudio.

PREFACIO

El interés por la Innovación y su gestión han aumentado entre los directivos de las empresas durante los últimos años, pero a pesar de esto la evidencia empírica sobre el papel de las herramientas de gestión en relación con la actitud innovadora es escasa casi nula. Las empresas son cada vez más conscientes del rol que la Innovación juega en su futuro así como la necesidad de gestionar la innovación como recurso estratégico.

La nueva era de los negocios genera la necesidad de fomentar una cultura de Innovación como forma de desarrollo en un ambiente de constante cambio, competitividad, tecnología e información, para lograr diferenciarse y permanecer en el mercado. Para esto es necesario generar un modelo de gestión de la Innovación. HSBC debe aprender a fomentar la Innovación, vencer los miedos y hacer de ella un producto eficiente que acompañe los procesos en el mercado y desarrollo de la competitividad.

Esta investigación se propuso alcanzar los siguientes objetivos:

Demostrar la gran importancia de la innovación como estrategia de competitividad en la banca financiera; Determinar el grado de importancia que los directores brindan a la innovación para el desarrollo de la actividad de la empresa; Identificar si existen o no estímulos que promuevan el potencial innovador del personal; Identificar la actitud del personal con respecto al ambiente de la empresa para desarrollar la innovación.

Metodología; Para ello se realizó una investigación de carácter descriptivo no experimental de diseño transversal buscando obtener información de relevancia con respecto al fenómeno de la innovación y la falta de apoyo de los gerentes preocupados por el día a día y la productividad marginando las nuevas ideas o mejores formas de hacer las cosas. De la presente investigación surge que si bien los principales líderes de HSBC argentina en su discurso ponen de manifiesto la importancia de la innovación realmente están más interesados en el día a día y la productividad. Como así mismo no se evidencian cursos de acción que fomenten verdaderamente la innovación como recurso estratégico. Y por último se observó que no existe hoy por hoy un método o sistema que ayude a la gestión de las nuevas ideas. Tampoco puede verse una cultura en los sectores estratégicos que facilite o propicie la generación de un ambiente innovador.

PALABRAS CLAVE

Cultura de la innovación
Modelo de gestión de la innovación
Estrategia
Competitividad

INDICE

INTRODUCCION Y OBJETIVO.....	6
CAPITULO I: RESEÑA DEL MERCADO BANCARIO EN ARGENTINA.....	9
1.1 Los Bancos en el mercado Financiero.....	15
1.2 El Crecimiento del Negocio Bancario.....	16
CAPITULO II: LA INNOVACION.....	17
2.1 ¿Qué es la Innovación?.....	17
2.2 Evolución del concepto de innovación.....	18
2.3 Principales tipos de innovación.....	19
2.4 Gestión de la innovación.....	20
2.5 Los bancos y la Innovación.....	22
CAPITULO III: LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	26
3.1 La Estrategia competitiva.....	26
3.2 La cadena de valor de Porter y la innovación.....	28
3.3 Estrategias Basadas en la Innovación.....	34
CAPITULO IV: LA CULTURA.....	35
4.1 Definición.....	35
4.2 La cultura innovadora.....	35
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	40
CAPITULO V: DESCRIPCION DEL CASO HSBC.....	40
CAPITULO VI: ANALISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS GERENTES.....	42
ENCUESTAS.....	44
ENTREVISTA A EXPERTO.....	48
VALOR AGREGADO PARA LA TESIS.....	52
CONCLUSIONES.....	56
BIBLIOGRAFIA.....	60

INTRODUCCION

Según Pérez Rodríguez (2005), en los últimos años ha crecido el interés por la innovación en el mundo empresarial, académicos, investigadores y profesionales han impulsado esta nueva herramienta en el campo de la dirección estratégica.

Los directivos de la mayoría de las empresas de la banca financiera han tomado conciencia de la importancia que tienen las actividades innovadoras para generar mejoras en la competitividad y han desarrollado actitudes positivas ante la innovación, orientando estrategias hacia el desarrollo de recursos y capacidades tecnológicas para aumentar el valor de sus operaciones por esto es que la gestión de la innovación se ha convertido en un campo de estudio muy prometedor *así lo desarrolla Pérez Rodríguez (2005)*.

La banca en general trata la innovación de manera muy básica aun limitada en muchos casos por su gran estructura *De acuerdo a Báez (2016, p.16)* “el reto clave es poder personalizar los servicios y la comunicación bi-direccional que es necesaria para crear valor, confianza con el cliente y, a la postre, capital relacional. Es el gran reto para los grandes bancos, que tendrán que asumir el riesgo de migrar toda la información de los clientes y actualizar muchos de sus sistemas. Para lograrlo, es vital una colaboración muy cercana entre el departamento de marketing que conoce los diferentes segmentos, objetivos y la experiencia de los usuarios, y el departamento de IT, que tendrá que integrar los sistemas”. Cabe agregar que la apuesta es que “los bancos no son muy grandes para innovar y es hora de que ellos dejen de hacer promesas huecas, como las que proclaman que son empresas centradas en el cliente, mientras actúan de manera contraria”. *Báez (2016, p. 18)*.

En términos de influir en la percepción de la marca, las tecnologías digitales y sociales pueden ser un arma de doble filo. Los diferentes sistemas deben estar bien integrados, a través de todos los puntos de contacto que la empresa puede tener con sus clientes como la web, blogs de la empresa, email, redes sociales, plataforma de trading, servicios digitales, eventos presenciales, información del equipo de ventas, gestión de cuentas y, finalmente, al sistema central de gestión.”

El objetivo es encontrar las necesidades exactas del cliente para que como empresas del sector bancario, puedan satisfacerlas más efectivamente, recuperando la confianza y, por ende, el crecimiento económico. *Como también dice Báez (2016, p.19)*, “Algo que llevará casi a cualquier empresa a ser muy competitiva en los próximos 10 años es la velocidad en que logre procesar y automatizar la información de los usuarios para crear productos y servicios basados en tiempo real. Cada vez será más importante poder interactuar con nuestros clientes en el momento exacto en el que necesitan un servicio o producto en específico.”

Así mismo, el negocio bancario tiene mucho potencial en toda América latina, principalmente en México y en Uruguay, donde han tenido un gran crecimiento, gracias a que cada vez más inversores prefieren llevar por sí mismos sus portafolios e inversiones online, permitiéndoles más flexibilidad y posibilidades que se ajustan a sus objetivos financieros y riesgo. Mientras que en Europa y

Asia ya hemos visto un crecimiento mayor, en regiones más conservadoras como Latinoamérica, el gran crecimiento y revolución la veremos cuando la generación de los “milenarios” llegue a los 40-50 años de edad”.

Cuando una empresa pone en marcha el proceso de innovación, suele enfocarlo inicialmente en el área clave de resultados o la más crítica según la estrategia de la empresa, ya sea en producto, en aspectos de servicio u otros temas de desarrollo de negocio. En todos los casos, llevar con éxito la innovación al mercado es el resultado de coordinar el trabajo de múltiples funciones, para esto es fundamental una Cultura Innovadora. Es clave también distribuir la responsabilidad de la innovación de forma más amplia y que esta no sea exclusiva de un número reducido de individuos o unidades especializadas.

A medida que avanza la experiencia en innovación, la dirección percibe que cualquier ámbito de actuación de la empresa puede ser revitalizado con la aplicación de nuevas ideas, y que la innovación puede servir a múltiples objetivos, más allá de la competitividad. La innovación deja de ser una responsabilidad encargada a una unidad o departamento. La visión de la inmersión en la innovación se convierte en el proyecto para hacer de la innovación una competencia amplia y esencial para la empresa. El enfoque pasa a ser una innovación amplia, que ofrezca resultados de forma regular. Esto representa un gran cambio de perspectiva. Perseguir la innovación en la gestión va mucho más allá de gestionar la innovación en un área acotada, que se buscaba inicialmente.

Pronto se ve la conveniencia de crear un entorno donde todo el mundo de la empresa pueda contribuir. Levantar una cultura innovadora pasa a ser uno de los puntos destacados en la agenda de los altos ejecutivos y del consejo de administración.

La noción más extendida de cultura entiende que la cultura es una recopilación de valores y creencias que la gente ha adquirido a lo largo del tiempo y que se convierten en supuestos básicos sobre el comportamiento esperado en la empresa.

En el caso de estudio del presente trabajo HSBC Bank Argentina SA a lo largo de su historia ha ido sufriendo múltiples transformaciones, fusiones, ventas de líneas de negocios y empresas periféricas del grupo.

Con el correr del tiempo adoptó una postura de actualización de sistemas y procesos junto con el incremento de avances tecnológicos, logrando mayor eficiencia en costos y reingeniería de procesos.

Esta nueva cultura requiere que HSBC cada vez tenga mayor necesidad de enfocar las cuestiones de un modo innovador.

Sin embargo aunque los directivos han tomado conciencia es mayor la mentalidad de lograr resultados en corto plazo o productividad que mejores formas de hacer las cosas o generar ambientes propicios a la innovación. Por esto es necesario impulsar la innovación como recurso estratégico en la nueva era de los negocios.

Por lo tanto las preguntas que se intentaran responder en este trabajo son:

1. ¿Los directores piensan en la innovación como un recurso estratégico para la competitividad de la organización?
2. ¿Conocen la importancia de la innovación para lograr el éxito de la organización?
3. ¿Los directores Promueven y estimulan la innovación?
4. ¿Los empleados consideran que esta cultura de innovación propicia el desarrollo de su potencial innovador?

El Objetivo de la tesis será encontrar recomendaciones que permitan gestionar la innovación.

Debido a la gran importancia que reviste el tema dentro de la organización es necesario concientizar acerca de esta herramienta, pero no solo debemos quedarnos en descubrir cómo es la postura de los directivos frente a esta gran herramienta, sino también brindar un sistema de gestión de la innovación que se configure a las nuevas tendencias y se adecue a la nueva era de los negocios en la banca financiera.

Los objetivos particulares son;

1. Demostrar la gran importancia de la innovación como estrategia de competitividad en la banca financiera.
2. Determinar el grado de importancia que los directores brindan a la innovación para el desarrollo de la actividad de la empresa.
3. Identificar si existen o no estímulos que promuevan el potencial innovador del personal.
4. Identificar la actitud del personal con respecto a la cultura para desarrollar la innovación.

El presente estudio realiza una investigación de carácter descriptivo no experimental de diseño transversal ya que pretende obtener información de relevancia con respecto al fenómeno de la innovación y la falta de apoyo de los gerentes preocupados por el día a día y la productividad marginando las nuevas ideas o mejores formas de hacer las cosas.

Así mismo el estudio se centró en 10 sucursales de la Zona Metro Norte de la entidad objeto de estudio HSBC Bank Argentina SA localizadas en la zona norte del conurbano bonaerense de la Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Se buscó demostrar que aunque los directivos dicen impulsar la innovación como pilar estratégico la acción innovadora es casi nula en HSBC para así proponer recomendaciones que logren poner de manifiesto la importancia estratégica de la innovación en la banca financiera.

CAPITULO I: RESEÑA DEL MERCADO BANCARIO EN ARGENTINA Y LATINOAMERICA

Según Oddone (2015) en los últimos años asistimos a un proceso de reducción del número de entidades financieras en Argentina. Una tendencia que encuentra sus raíces en el muy elevado número de entidades que comenzó a operar bajo la reforma de la Ley de Entidades Financieras del año 1977, considerando las características potenciales de mediano y largo plazo del mercado financiero argentino.

Sin embargo, mucho pasó en estas dos décadas en el escenario macro monetario en el cual se desarrollan las actividades de administración del sistema de pagos de la sociedad y de intermediación financiera: corridas cambiarias y bancarias, períodos de aislamiento financiero en el contexto de la crisis de la deuda durante la década del 80, oleadas hiperinflacionarias, con su consecuencia de desmonetización, desbancarización y destrucción de la moneda doméstica en el cumplimiento de sus funciones esenciales de unidad de cuenta, medio de pago y reserva de valor. Ya en esta década, la recuperación del nivel de monetización, ahora en un contexto de economía cuasi-bimonetaria (peso-dólar), y un fuerte crecimiento del crédito, aun absorbiendo el shock tremendo que representó el drenaje del 20% de los depósitos durante la crisis del tequila, mostraron otra fase en igual dirección hacia la concentración bancaria.

En los últimos ocho años han convivido tres hechos estructurales en el sistema financiero:

- 1) Una mayor integración de la Argentina con un mundo cuya globalización e interrelación crecía en proporción geométrica, influyendo en el desarrollo de los servicios bancarios y planteando nuevas demandas y exigencias. Los bancos accedieron a formas de financiamiento en el exterior que antes estaban más limitadas por el aislamiento financiero.
- 2) Un proceso de privatización de la banca pública provincial, así como de cambio en el rol de algunos bancos públicos nacionales.
- 3) Un crecimiento sostenido de los depósitos, a partir de los muy bajos niveles de 1990, además de la utilización de otros mecanismos de obtención de fondos (obligaciones negociables).

Estos tres hechos, confluyen hacia una mayor concentración bancaria y a una nueva reducción del número de entidades. El fenómeno de la globalización e internacionalización, conlleva un mayor riesgo o vulnerabilidad a los shocks externos. A su vez, la convertibilidad demanda un sistema financiero con un alto nivel de capitalización y liquidez para mitigar el impacto de esos shocks.

Luego de la crisis financiera que tuvo lugar en nuestro país en el año 2001, muchas entidades financieras sufrieron profundos cambios, a los cuales los podemos diferenciar en estructurales y patrimoniales según *Federación Latinoamericana de Bancos en adelante FELABAN (2015)*.

En el caso de los estructurales se dieron porque varias entidades extranjeras cerraron sus puertas y algunas decidieron dejar el país.

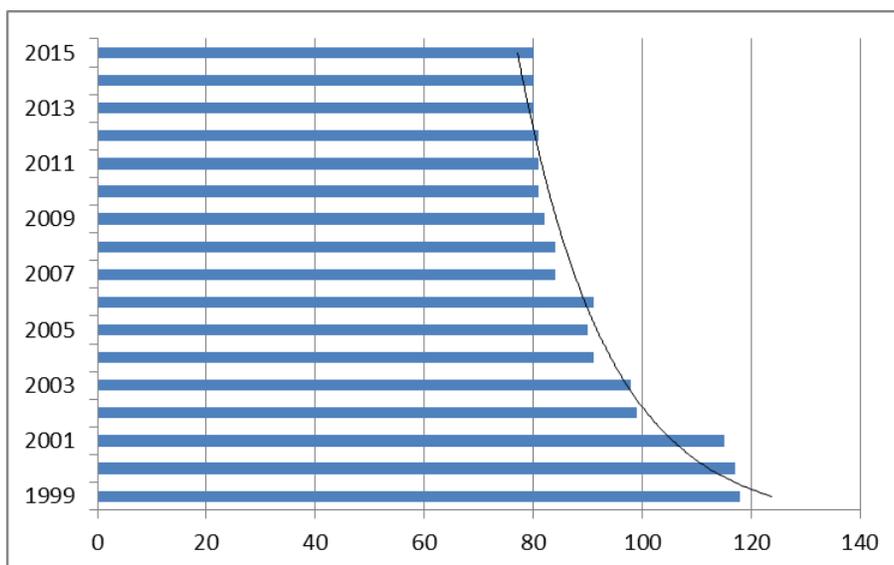
En el caso de los patrimoniales que acontecieron como consecuencia de las políticas y regulaciones implementadas por el gobierno, las cuales debilitaron los balances de las entidades (indexación y pesificación asimétrica, ingreso de bonos al activo como compensación, caída de los depósitos, devaluación).

A mediados de la década del 70 contaba con aproximadamente 730 bancos y a fines de la década del 80 dicha cifra oscilaba en 240. Por otro lado, no podemos dejar de mencionar los cambios que sucedieron en la década del 90. Esto es, el proceso de reestructuración que tuvo lugar en el sistema financiero argentino a partir del año 1991, en paralelo con la instauración de la Ley de Convertibilidad. Este período estuvo caracterizado por varios hechos concretos, como ser la privatización de bancos provinciales, la creación de institutos para facilitar el proceso de privatizaciones, fusiones y adquisiciones y la creación de un nuevo marco regulatorio al cual las entidades deberían acogerse. Cabe nombrar a la crisis mexicana del año 1994, que se expandió en el sistema financiero y tuvo efectos significativos.

De acuerdo a la información publicada por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) en Diciembre de 2015 la cantidad de entidades en el sistema financiero argentino -contemplando el período 1999-2015-, ha disminuido en un 31% (36 entidades financieras). De esta forma se puede apreciar la reducción que sufrió el sistema luego de la crisis ya mencionada. A diciembre de 2015 (última información disponible), el total de entidades ascendía a 80. Las mismas están compuestas por 64 bancos y por 16 entidades no bancarias.

Así se puede tener una idea más acabada de la evolución de los bancos viendo la figura N°1

Figura N°1 Evolución de los bancos

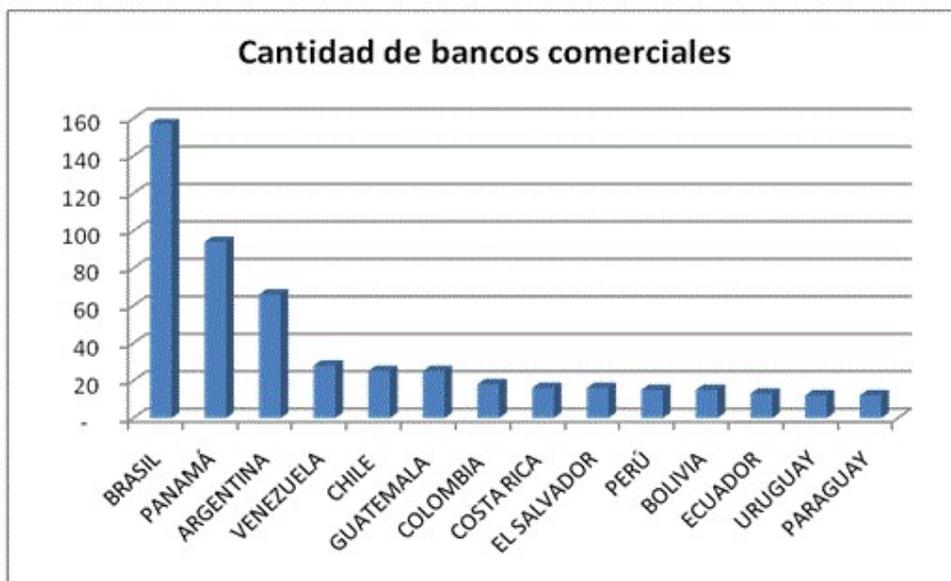


Fuente: FELABAN - Información a diciembre de 2015, base a datos del Banco Central de la República Argentina a diciembre de 2015 y de las superintendencias de bancos de los países bajo análisis. Si bien los datos proporcionados son del año 2015, actualmente no existe una información más completa y funcional al estudio que esta. Para esto se constataron las bases de FELABAN, LATAMECONOMY, INCAE; ALIDE entre otras.

Si realizamos un análisis comparativo con otros países de Latinoamérica, podemos observar que si bien el sistema financiero argentino ha disminuido en cantidad de bancos, éste se mantiene aún entre en los primeros lugares.

En la Figura N°2 se puede observar lo afirmado:

Figura N°2 Cantidad de Bancos Comerciales



Fuente: FELABAN - Información a diciembre de 2015, base a datos del Banco Central de la República Argentina a diciembre de 2015 y de las superintendencias de bancos de los países bajo análisis

La figura N°3 muestra de manera resumida los principales cambios producidos en las entidades bancarias.

Figura N°3 Evolución entidades bancarias en Argentina

ENTIDAD	AÑO	HECHOS
Citibank N.A.	1993	Se desprende del Bansud
Macro Bansud SA	1993	Absorbe el Bansud y el Scotia Bank por lo que cambia su razón social
Comafi	1993	Absorbe la parte restante del Scotia Bank
Patagonia	2002	Compra el Sudameris
Macro Bansud SA	2004	Adquiere el Baco Suquía
Banco Nación	2004	Absorbe el Credit Agricole, Banco Bisel y Banco Bersa
Banco Industrial	2004	Absorbe al Banco Velox SA
Macro Bansud SA	2005	Adquirió el Banco empresario del Tucumán y el Banco Tucumán
HSBC	2006	Absorbe a la Banca Nazionale del Lavoro BNL
Macro Bansud SA	2006	Adquiere el nuevo Bisel y cambia su nombre a Banco Macro
Macro SA	2007	Se fusiona con el Banco Suquía
Macro SA	2009	Se fusiona con el Banco Bisel
Macro SA	2010	Adquiere el Banco Privado de Inversiones
Banco Supervielle	2010	Absorbe al Banco Regional de cuyo
Banco Patagonia	2010	Adquiere la totalidad accionaria de GMAC
Banco ICBC	2013	Absorbe al Bank of Boston

Fuente: FELABAN- Información a diciembre de 2015, base a datos del Banco Central de la República Argentina a noviembre de 2015 y de las superintendencias de bancos de los países bajo análisis.

Si ahora enfocamos el análisis en otra variable como ser la cartera de préstamos, vemos que las bancas chilena y colombiana escalan algunos puestos, superando a la Argentina como puede verse en la Figura N°4.

Figura N°4 Cartera de Préstamos en la banca de América Latina

País	Préstamos (*)
ARGENTINA	81.731
BOLIVIA	13.841
BRASIL	999.291
CHILE	205.802
COLOMBIA	127.008
COSTA RICA	21.141
ECUADOR	18.741
EL SALVADOR	10.173
GUATEMALA	18.688
HONDURAS	10.499
MEXICO	223.784
NICARAGUA	3.815
PANAMA	58.672
PARAGUAY	11.663

(*) Cifras en millones de dólares

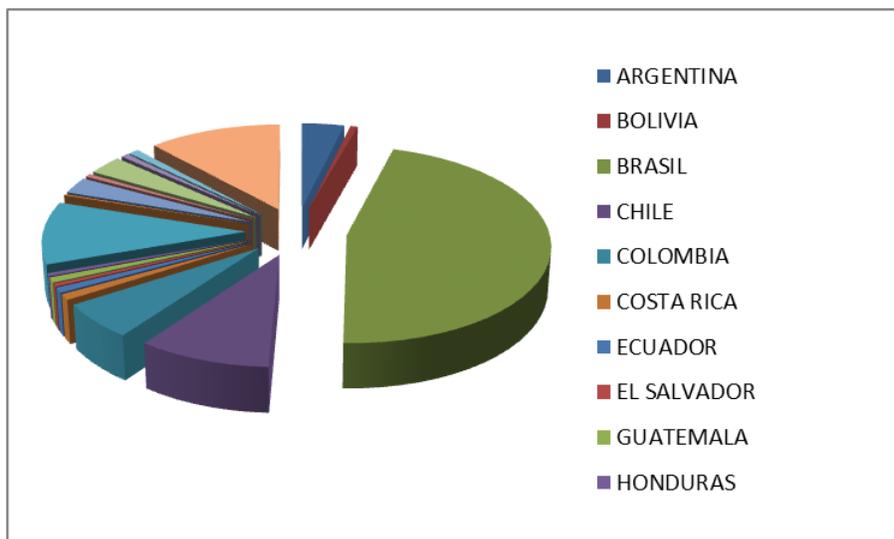
Fuente: FELABAN- Información a diciembre de 2015, base de datos del Banco Central de la República Argentina a diciembre de 2015 y de las superintendencias de bancos de los países bajo análisis.

Se vio la cantidad de préstamos en la región ahora se verán las distintas carteras para seguir entendiendo como se compone el mercado.

Como podemos observar en la figura N°5 los bancos comerciales de Brasil presentan un alto volumen en el mercado crediticio, representando un 68% del total de la cartera total de préstamos de los sistemas financieros bajo análisis.

Cabe agregar que su cartera vencida sólo representa un 4%.

Figura N°5 Gráfico de porcentajes de Carteras de préstamos de la banca en América Latina



Fuente: FELABAN- Información a diciembre de 2015, base a datos del Banco Central de la República Argentina a diciembre de 2015 y de las superintendencias de bancos de los países bajo análisis.

En la figura N°6 podemos observar el pasivo de las entidades y específicamente el rubro depósitos:

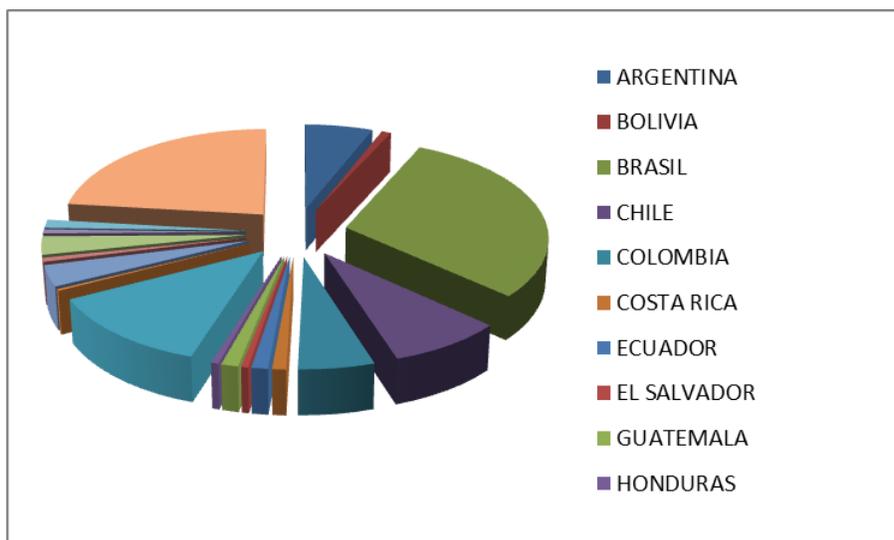
Figura N°6 Depósitos en la banca de América Latina

País	Depósitos (*)
ARGENTINA	121.944
BOLIVIA	17.054
BRASIL	602.008
CHILE	167.971
COLOMBIA	109.595
COSTA RICA	20.005
ECUADOR	23.799
EL SALVADOR	10.181
GUATEMALA	24.626
HONDURAS	10.500
MEXICO	253.106
NICARAGUA	4.756
PANAMA	69.828
PARAGUAY	13.315

(*) Cifras en millones de dólares

Fuente: FELABAN- Información a diciembre de 2015, base a datos del Banco Central de la República Argentina a diciembre de 2015 y de las superintendencias de bancos de los países bajo análisis.

Figura N°7 Depósitos en la banca de América Latina



Fuente: FELABAN Información a diciembre de 2015, base a datos del Banco Central de la República Argentina a diciembre de 2015 y de las superintendencias de bancos de los países bajo análisis.

Como podemos ver en la figura N°6 y N°7 en cuanto a los depósitos las cifras reflejan en parte la fortaleza del sistema financiero brasileño, donde la banca privada nacional tiene un fuerte peso y la banca pública tiene una sustancial participación en el financiamiento a largo plazo, asistiendo a muchas industrias.

Podemos apreciar que Brasil sigue liderando el ranking. Por su parte, Argentina se ubica nuevamente en el cuarto lugar. Paraguay es el país que presenta los peores guarismos en su sistema financiero, ya que es la banca que menos cantidad de entidades posee y la que presenta menor cantidad de depósitos. Respecto a los activos, se encuentra también en una posición desfavorable. Hasta aquí pudo verse la composición del negocio de la banca financiera tratando de entender el potencial de mercado y el nivel de crecimiento de los últimos años. Ahora veremos una breve descripción de los valores que trazan estas instituciones.

1.1 Los Bancos en el mercado financiero

La Bolsa porteña condensa buena parte de los interrogantes en los cuales se encuentra sumida la economía doméstica. Pero a pesar de esa dura prueba de realismo, es también en la bolsa donde pueden encontrarse oportunidades de inversión. Un reflejo del momento económico que cruza a la Argentina es no sólo lo concentrado del mercado accionario, el bajo volumen operado o la falta de alternativas y representatividad de numerosos sectores de la economía, sino también la pequeña dimensión que tiene, en función del PBI, el sistema financiero local. Así, *según la consultora Bconomics (2015)*, el ahorro de los argentinos en bolsa no llega al 0,5% del PBI en Abril del 2014. El caso paradigmático es lo que sucede con los ahorros de los argentinos fuera del sistema financiero o, más precisamente, en el exterior: hace menos de 20 años, en el 1996, el dinero de los argentinos fuera del sistema era sólo del 28%; y en el 2000, de 34% y en el 2015 son un 45% del PBI. *Méndez (2015)*.

Para tomar una referencia del tamaño del sistema financiero local, basta mensurar el valor de mercado del conjunto de los principales bancos cuyo capital cotiza en bolsa. En efecto, si se considera la valuación de mercado de las entidades más representativas –que surge de multiplicar las acciones emitidas por sus precios– se consolida un valor total que ronda apenas los u\$s 8.500 millones, calculados al dólar oficial. Ese cálculo comprende los papeles de Grupo Financiero Galicia, BBVA Banco Francés, Banco Santander Río, Macro, Hipotecario y Patagonia. Bancos como el Itaú o Bradesco valen 10 veces esa cifra por mercado, constituyéndose prácticamente en los más grandes de la región. Sin embargo, si se trae como ejemplo a entidades como el ICBC o HSBC, entonces estamos en presencia de apenas un 4% de su valor total. El dato positivo es que queda mucho por crecer, *Méndez (2015, P.17)*. “Los bancos argentinos se encuentran bien, tienen muy buenos indicadores de solvencia, liquidez y rentabilidad que poco tienen que envidiarle a sus pares de la región e incluso los niveles de morosidad de las carteras de créditos se mantienen en niveles muy bajos”, agrega el economista. Otra forma a la que se

recurre para medir si la cotización de una firma está cara o barata es a partir de una referencia clave, conocida como “Price Earning” o ratio de Precio-Ganancias. Este indicador surge de dividir el precio de la acción por la ganancia del último período de la compañía y para interpretarlo, basta con leer qué cantidad de veces la utilidad ‘entra’ dentro del precio del papel (un valor atractivo es 10, se recupera el dinero de la inversión en 10 años). Por eso, al tomar como modelo a los bancos locales, el Precio-Ganancias promedio ronda hoy los 4 años cuando otras entidades de la región se acercan a 10. El Grupo Galicia, por ejemplo, tiene un Precio-Ganancias de 5 años, mientras que el Macro es de 4, versus 11 para el Bank of América o 10 para Citi. *Méndez (2015)*.

1.2 El crecimiento del negocio bancario

Siempre tomando en cuenta el contexto soberano en el cual se desempeña el negocio de las entidades, según los analistas existen oportunidades que pueden capitalizarse. Esto es así porque muchas empresas cotizan con descuento debido a la percepción de riesgo por parte de los inversores, percepción que no sólo la conforman las noticias corporativas, sino también la tapa de los diarios con todo el combo económico, político y social de la Argentina.

La percepción de riesgo de los inversores con respecto a la Argentina tiene un efecto muy importante en los bajos valores que vemos en bolsa, pero también en la potencialidad que se desprende de algunos sectores”, señala Ramiro Castiñeira, economista de la firma Econométrica.

Las empresas locales tienen encima un descuento importante que las hace de un tamaño menor (en términos de valor de mercado) a sus pares regionales debido a que el riesgo país de la Argentina todavía hoy roza los 800 puntos y la impronta de la inflación, los índices manipulados, el control de precios y las restricciones al comercio exterior continúa.

No obstante, los balances de las entidades financieras locales evidencian un grado de desarrollo del negocio importante en un contexto de ascendente regulación por parte del Estado y de topes en el cobro de comisiones a particulares y al pedido de otorgamiento de líneas de crédito a tasas subsidiadas a empresas. Con la entrega de resultados también llegó una advertencia. En el segundo trimestre del año, es probable que los márgenes de ganancias sean inferiores. La repentina devaluación de enero (que había comenzado a acelerar su ritmo en diciembre) les permitió a las entidades contar ingresos extras por casi \$ 10.000 millones cuando la cotización del dólar pasó de \$6,85 a \$8. Como los bancos habían incrementado su posición en estos activos, esa tenencia de moneda extranjera significó un incremento sustancial de sus ganancias.

Tanto Banco Macro como Galicia son papeles muy atractivos. En este sentido, el dato relevante es que buena parte del mercado estima que si la Argentina logra controlar la caída de reservas y recomponer su papel en la plaza financiera internacional (Club de Paris mediante) entonces muchas firmas tendrían acceso a recursos más baratos, algo que mejoraría las valuaciones

que se pagan a nivel doméstico. Numerosos informes de la City los señalan como “con gran potencial” ya que en la comparación histórica en dólares se encuentran a mitad de precio de lo que cotizaban allá por 2010. A la vez destacan su gran liquidez de mercado, un factor esencial para el inversor. En el caso del BBVA Banco Francés, los analistas sostienen que se trata de un papel “de mediano plazo” donde es prioritario el margen que genera la intermediación financiera y las comisiones. En este sentido, al trazar la línea de las últimas 52 semanas (utilizada para medir a qué distancia se encuentra el valor de una acción de su máximo en dólares) muestra que algunos papeles como el caso del Banco Hipotecario podrían experimentar una evolución de hasta 50%, ya que esa es la brecha que los separa de su valor más alto en moneda dura. En el caso de Santander Río, su valor en dólares hoy se encuentra a una distancia del 20% mientras que Macro (12%) y Patagonia (6%) van detrás. *El cronista comercial (2015)*.

CAPITULO II: LA INNOVACION

En ocasiones la innovación se entiende solo desde un punto de vista tecnológico. Sin embargo existen muchos ámbitos en los que se puede innovar y avanzar en el desarrollo de nuevas fórmulas, como es el sector bancario.

La nueva banca utiliza la inteligencia digital para mejorar la experiencia de la banca en general, y emplea la tecnología móvil para complementar otros canales en lugar de reemplazarlos.

Además, mediante el uso de una combinación de grandes datos e inteligencia digital, el banco puede ofrecer asesoramiento en el momento adecuado, definitivamente antes de pensar que lo necesite.

En lugar de conducir a los clientes en el canal más barato, el banco moderno puede utilizar la tecnología digital para ofrecer un nivel de servicio antes reservado para sus clientes con mayores ganancias.

En este capítulo trataremos la innovación con el objetivo de comprender su importancia estratégica para el sector bancario.

2.1 El concepto de Innovación

La innovación es “el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado”. De acuerdo a este concepto, innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. *Escorsa Valls (2007)*.

Para innovar es necesario un amplio conocimiento de una necesidad, no todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto, es necesario jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación no solo sorprenda sino que también funcione.

Según el Centro Europeo de Innovación Empresarial (2012), se define innovación como “la creación y modificación de un producto y su introducción

en el mercado”. Más técnicamente, la innovación se define como “la transformación de una idea en un producto vendible, nuevo o mejorado, en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en un nuevo método de servicio social”

Por su parte, COTEC (2010, p. 27) en su informe sobre investigación y desarrollo define innovación como “el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado valore”. Es decir, la innovación se puede considerar como la aplicación comercial de una idea de forma que se originen productos, procesos o servicios nuevos o mejorados, permitiendo generar beneficios empresariales. Tan vital como la innovación, es la difusión y comercialización que permiten dar utilidad a la idea generada.

Según el manual de Oslo (2010), se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnologías que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.

Las actividades de innovación incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Se consideran tanto las actividades que hayan producido éxito, como las que estén en curso o las realizadas dentro de proyectos cancelados por falta de viabilidad. La innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes.

A continuación puede verse cómo fue evolucionando el concepto de Innovación desde Drucker para entender un poco mejor estos conceptos.

2.2 Evolución del concepto de Innovación

Según Drucker (2008), tradicionalmente, la innovación ha estado casi siempre ligada a un contexto exclusivamente industrial y tecnológico. Sin embargo, esta también puede basarse en la detección de una nueva línea comercial o en la capacidad de las empresas para mantener la mayor cuota de mercado posible. Estas ventajas competitivas abarcan desde unos niveles de inversión e investigación básica elevados, hasta los más pequeños cambios en el diseño o en la forma de presentar un producto ya existente, así como la fabricación y apoyo en el mercado del mismo.

En ese proceso las empresas deben asumir que la innovación afecta a todas sus áreas funcionales, desde la del diseño y el desarrollo de bienes y servicios, la comunicación y el marketing, hasta la internacionalización, los recursos humanos, los procesos o la gestión empresarial.

Por otra parte, la necesidad de adecuarse mejor y más rápido al avance tecnológico y al actual mundo competitivo y globalizado precisa de la adopción de una serie de medidas por parte de las empresas para alcanzar el nivel de competitividad que demandan los mercados y optimizar la consecución de resultados.

2.3 Principales tipos de innovación

Según el manual de Oslo (2010), los principales tipos son;

a) Innovación de producto:

Aporta un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada.

Para considerarlo innovador un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa, incluyendo las mejoras en plazos o en servicio.

b) Innovación de proceso:

Concepto aplicado tanto a los sectores de producción como a los de distribución. Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan por objeto la disminución de los costes unitarios de producción o distribución, la mejorar la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.

Las innovaciones de proceso incluyen también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento. La introducción de una nueva, o sensiblemente mejorada, tecnología de la información y la comunicación (TIC) es una innovación de proceso si está destinada a mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básico.

c) Innovación en Marketing:

Consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar las ventas. La variación en el método tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente.

Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de venta como el desarrollo de franquicias, la venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir el producto o la venta de licencias de uso. Los cambios en promoción suponen la modificación en la comunicación utilizando nuevos soportes, sustitución del logo, los sistemas de fidelización y la personalización de la relación con el cliente.

La tarificación hace referencia a sistemas de variación de precios en función de la demanda o de las opciones ofrecidas.

d) Innovación en organización:

Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores. La actualización en la gestión del conocimiento también entra en este tipo de innovación, al igual que la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de gestión de la calidad. Igualmente se consideran innovaciones en organización las variaciones en las relaciones con clientes y proveedores, incluyendo centros de investigación y la integración de proveedores o de inicio de subcontratación de actividades. La innovación se concreta mediante nuevos programas informáticos y nuevos modos de recopilación y distribución de la información entre divisiones. Al contrario, la norma escrita nueva no implica innovación, para ello se requiere su transposición a programas y rutinas de proceso de información automatizados.

2.4 Gestión de la Innovación

La Gestión de la Innovación es la organización y dirección de los recursos, tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de fabricación, distribución y uso. *Ede (2008)*.

Se convierte así en un instrumento directivo de primera magnitud, capaz de contribuir sustancialmente al éxito y al desarrollo de la empresa. *Ede (2008)*, se nombran cuatro grandes bloques o grupos de aspectos a considerar en la Gestión de la Innovación:

- A. Dimensión estratégica.
- B. Identificación de ideas para desarrollar.
- C. Desarrollo de los proyectos.
- D. Explotación de los resultados.

A. Dimensión estratégica

La innovación como estrategia: La innovación está reconocida, cada vez con mayor énfasis, como uno de los pilares del Plan Estratégico de una empresa, ya que ha de contribuir al desarrollo de dicho Plan.

La realización de actuaciones innovadoras no ligadas al Plan Estratégico conduce a la utilización de recursos vitales en la obtención de resultados que pueden no ser relevantes para la actividad de la empresa.

Aprender a utilizar la innovación como un importante factor estratégico, apoyando la consecución de los objetivos fijados en el Plan Estratégico.

B. Identificación de ideas para desarrollar

Creatividad e innovación; Tanto las técnicas de creatividad, diseño y desarrollo de producto para la innovación tendrán una mayor repercusión en nuestra posición competitiva cuanto más contribuya a diferenciarnos de nuestra competencia. No obstante, no es sencillo proponer innovaciones de corte radical cuando nuestra forma de pensar está demasiado mediatizada en la gestión de problemas conocidos en entornos también conocidos. Debe impulsarse el desarrollar las facultades creativas existentes en toda persona, poniendo dicha creatividad al servicio de la identificación de nuevas oportunidades de innovación.

Existen muy diversos factores que actúan como detonante del lanzamiento de una actuación innovadora. Uno de los más importantes y conocidos es el de responder a las oportunidades y amenazas del entorno.

Facilita el aprender a sistematizar la detección de oportunidades y amenazas del entorno, de forma que seamos capaces de adaptarnos a él e, incluso mejor, de llegar a sorprenderle. Las ideas y su desarrollo como protagonistas.

C. Desarrollo de los proyectos

La gestión de proyectos tecnológicos y de innovación; Un proyecto de innovación no puede ser gestionado de la misma forma en la que se gestiona cualquier otra actividad, aunque se puedan utilizar herramientas comunes. Los proyectos de innovación presentan características muy particulares: falta de definición de algunos aspectos del desarrollo, existencia de incertidumbres en relación con el resultado objetivo, plazos de desarrollo superiores a los habitualmente existentes en proyectos convencionales, etc. Por todo ello, es preciso establecer sistemáticas de gestión adaptadas a las necesidades de este tipo de proyectos.

Logra desarrollar acciones sistemáticas para la planificación y control de la ejecución de proyectos de innovación.

La financiación de la innovación es un aspecto decisivo para la mayor parte de las empresas, toda vez que, en ocasiones, existen riesgos elevados y es posible, incluso, que dicha financiación no esté al alcance de las posibilidades de dichas empresas. Para paliar este problema, las distintas Administraciones ofrecen diversas posibilidades de cara a financiar actuaciones innovadoras.

Permite conocer las diferentes posibilidades ofrecidas por las Administraciones para la financiación de actuaciones innovadoras y aprender a utilizarlas.

D. Explotación de los resultados

El aseguramiento de la innovación: patentes, propiedad y competitividad

Una de las mayores ventajas que consigue una empresa innovadora consiste en ser la primera en sorprender al mercado con nuevos productos y servicios aún no desarrollados por parte de sus competidores. Por ello, es preciso establecer las medidas oportunas de cara a disponer de dicha ventaja el máximo tiempo posible.

Ayuda a aprender a establecer una sistemática de protección de resultados que garantice la obtención de la mayor cantidad posible de beneficios como resultado de las actividades de innovación.

La innovación sólo tiene sentido si se espera obtener de ella un beneficio económico cuantificable. En ocasiones, la explotación de los resultados de la

innovación puede requerir un cambio en el modelo de negocio. No obstante, es muy común abordar la realización de proyectos de innovación sin haber realizado antes un análisis de su impacto, tanto desde el punto de vista comercial como desde el punto de vista de la mejora de nuestra posición competitiva.

Facilita aprender a explotar, de forma optimizada, los resultados de la actividad de innovación, tanto desde el punto de vista comercial como de impacto en la posición competitiva.

Si deseamos que el conocimiento generado y existente en nuestra empresa sea un factor que nos distinga de nuestra competencia, debemos ser capaces de gestionarlo, es decir, de impulsar su creación y hacerlo patrimonio de nuestra empresa y así identificar cómo y cuándo se genera conocimiento útil para nuestro negocio y las sistemáticas existentes para hacerlo patrimonio de nuestra empresa.

2.5 Los Bancos y la Innovación

La banca del futuro va a cambiar de manera importante. Los bancos deberán adaptarse a la movilidad de sus clientes, a las nuevas formas de negocio, nuevos métodos de pago e incluso nuevas formas de valorar el dinero. La supervivencia de los bancos depende en parte de la innovación y la búsqueda de modelos de negocio innovadores para reforzar sus capacidades y poder competir en el entorno del sector en constante cambio.

Carbó y Ocaña (2014, P. 75), “el sector bancario se enfrenta a importantes retos en los próximos años entre los que se destaca una reconducción estratégica del negocio como respuesta a una crisis financiera de gran magnitud. Pensar en el futuro del sector bancario equivale a preguntarse cómo las entidades financieras responderán a un entorno mucho más regulado, a un proceso necesario y prolongado de desapalancamiento de buena parte de la economía, a una nueva etapa en la que ya no puede hablarse de deuda soberana libre de riesgo, a un envejecimiento progresivo de la población y a un nuevo orden geopolítico internacional impuesto por la globalización y por la disparidad entre el crecimiento de los países emergentes y los países desarrollados.” A ello se le suma el desafío de las startups a la banca tradicional.

Con las crisis los bancos volvieron a la estrategia financiera tradicional para sanear, pero el avance imparable de la tecnología posibilita la apertura de fronteras y la creación de nuevos modelos de negocio. Las empresas necesitan a las entidades financieras, y viceversa. Pero la alianza es una buena alternativa para que ambas ganen dimensión.

Bueno (2015, P. 72), desarrolla que el objetivo de Next Bank Madrid era “crear la comunidad de los innovadores en Fintech. Next Bank Madrid es una conferencia colaborativa sobre los movimientos de transformación que las startups pueden generar en los servicios financieros, la misma reunió a líderes de innovación el pasado 25 de junio de 2015 en Madrid (España) para hablar de la innovación en los servicios financieros y facilitar la comunicación entre entidades financieras y nuevos players en eventos de duración de uno o dos días, centrados sobre todo en mercados hispanohablantes (España y

Latinoamérica)”. A su vez afirmaba que “los hábitos de consumo digital de las personas está muy por delante de lo que están ofreciendo los bancos. Estos dos aspectos, la tecnología y las necesidades no cubiertas, provoca una ola digital que va a reestructurar la industria.”

Para *Jenkins (2014)*, el comienzo de este proceso de reestructura financiera que nombraba *Bueno (2015)* más arriba pasa por el análisis del core financiero. *Jenkins (2014)*, afirma que los bancos comienzan a darse cuenta que: la reputación de un banco puede ser crítica; los ejecutivos no son irremplazables; las empresas grandes son difíciles de gestionar; los bonos ligados a la toma de riesgo no deberían ser pagados hasta que estos sean asumidos; y no se debe confiar ciegamente en la autorregulación.

Los bancos tienen que ser ágiles y rápidos asumiendo el riesgo con el menor nivel de fracaso posible. De esta forma serán más eficaces a la hora de asumir las pérdidas. Pero una vez más se pone de manifiesto que los bancos, empresas y startups deben ser aliadas. Por ejemplo, Según *Bueno (2015)*, se puede ser capaz de entender mejor lo que demanda el mercado y lograr definir e idear productos, prototiparlos y lanzarlos al mercado de una manera rápida, eficiente y a bajo costo, así, reinventa el producto a medida de las necesidades de los clientes y los consumidores.

Con las nuevas alianzas del sector financiero, los bancos podrán establecer la conexión emocional con sus clientes. Siendo la transparencia y la confianza los pilares fundamentales para establecer esa estrecha colaboración. “El sector financiero español ha sido pionero en incorporar las TIC a su modelo productivo, lo que ha permitido a las entidades financieras ser más competitivas y, al mismo tiempo, incrementar la satisfacción de sus clientes”. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) están abarcando más sectores (comercio electrónico, educación, banca online, e-health, etc.), lo que las hace propicias para ser también una herramienta de evaluación de los sistemas financieros.

Algunos ejemplos como; el banco de las ideas puede acercarnos más a las ideas de innovación; El Commonwealth Bank australiano implica a sus clientes de forma activa en la gestión propia de la innovación con “Idea Bank”. En una plataforma propia de Internet creada para ello, los clientes pueden presentar sus ideas, discutirlos y votar las mejores. El estímulo para participar viene dado por 10.000 euros. El banco obtiene así, de forma sencilla y asequible, una lista interesante y muy completa de puntos sobre cómo mejorar su clientela y, por otro lado, los clientes sienten que su banco los valora.

Otra ejemplo también es; Your Bank. El banco británico Barclays ha creado una página web en la que los clientes aportan sus ideas para lograr una mejor atención al cliente y donde pueden someter a votación las ideas y las sugerencias de los demás. Barclays da su feedback e informa sobre los avances en cuestión.

Así mismo, la revista Forbes en septiembre de 2015 publicó una nota con respecto a los bancos y la Innovación, donde se plantea una “Banca sin fricción”.

¿Qué es la banca sin fricción? Puede ocurrir en cualquier punto de una interacción con el cliente, donde exista una inercia o retraso al intentar llevar a cabo las transacciones. Por ejemplo, hacer un proceso de identificación largo y pesado, cuando un cliente se podría identificar rápidamente usando biometría. La fricción puede aumentar la resistencia y provocar que un cliente retrase o cancele una transacción o, en el peor de los casos, conducirlo a tomar la decisión de cambiarse de banco. También podría significar tener que repetir la información que ya ha introducido a través de un canal diferente. Imagine la escena: Entra a una sucursal y se le acerca un trabajador que ya tiene sus datos cargados en tabletas para que pueda responder de forma inmediata a su solicitud de servicio. Usted ha sido identificado a través de una exploración de reconocimiento facial al entrar en la sucursal, y como un cliente de primera clase recibirá un trato exclusivo. Con esta información, los bancos pueden ofrecer servicios personalizados basados en sus necesidades y proporcionar servicios interactivos y altamente intuitivos.

Existe una tendencia en la banca a lo que se podría describir como; Servicio al cliente digital. La transformación digital está en marcha en la banca. Hasta hace poco, las sucursales se consideraban el método preferido para tener interacciones cara a cara y vender productos complejos. Pero eso está cambiando rápidamente. En el mundo actual conectado digitalmente y regido por tecnologías web, big data, movilidad, redes sociales y dispositivos inteligentes, los bancos buscan dirigirse cada vez más hacia la transformación de la experiencia del cliente como un diferenciador clave en el mercado. Pero, ¿cómo pueden acercarse más al cliente en la era de la banca a distancia? En pocas palabras, previendo una estrategia centrada en el cliente, que gire en torno a ganar valiosos conocimientos sobre el comportamiento y preferencias del mismo. Los bancos pueden aprovechar las plataformas de medios sociales para atraer a los usuarios y los datos para construir experiencias multicanal. A los clientes les gusta investigar acerca de los productos por ellos mismos. Al obtener ideas de su actividad en línea, los bancos pueden entender mucho sobre sus necesidades, y así ponerse en contacto con un cliente a través de medios sociales para sugerir un producto, y luego seguir con un chat en la web, con captura de documentos a través de una tableta, y la aprobación final a través de la banca en línea.

La revolución digital está rompiendo las barreras tradicionales de los bancos acercándolos a las preferencias del usuario en todos los canales. Pero, ¿cuál podría ser el siguiente nivel de servicio al cliente mejorado a través de la banca multicanal? ¿Cómo pueden los bancos ofrecer servicios más inteligentes, más interactivos y altamente personalizados para conducirse hacia una más profunda intimidad con el cliente? Una forma es un asistente virtual que tenga en cuenta información contextual para atraer a los clientes, utilice ideas basadas en datos para ofrecer servicios personalizados, y que al igual que un asesor de bienes pueda hacer recomendaciones personales sobre las decisiones de inversión y ahorro.

Por ejemplo, una aplicación para el Presupuesto Personal Inteligente le enviará alertas si va a pasar por encima de su presupuesto durante un mes en particular, algo que de otro modo podría escapar de su atención, hasta que sea

demasiado tarde. El asistente virtual puede monitorear su cuenta y le ayudará a mantenerse dentro de su presupuesto, mediante el análisis de sus patrones típicos de gasto, y el impacto que podría tener una compra en su plan de ahorro. La aplicación también le permite mantener el control de su cuenta mediante la notificación de los patrones de gasto inusuales y el envío de advertencia de seguridad de cualquier actividad sospechosa.

La nueva banca utiliza la inteligencia digital para mejorar la experiencia de la banca en general, y emplea la tecnología móvil para complementar otros canales en lugar de reemplazarlos. Además, mediante el uso de una combinación de grandes datos e inteligencia digital, el banco puede ofrecer asesoramiento en el momento adecuado, definitivamente antes de pensar que lo necesite. En lugar de conducir a los clientes en el canal más barato, el banco moderno puede utilizar la tecnología digital para ofrecer un nivel de servicio antes reservado para sus clientes con mayores ganancias.

CAPITULO III: LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

La innovación es, en la actualidad, una de las estrategias empresariales más efectivas. *Alamos (2015)*. En un mercado en el que las empresas ofertan productos y/o servicios similares, la innovación no es sólo un valor añadido a la organización empresarial, sino un factor indispensable para conseguir un diferencial. Pensemos que muchas de las grandes empresas ocupan el lugar que ocupan en el mercado porque un día decidieron innovar, se arriesgaron y lo consiguieron. Por lo tanto, cuando hablamos de innovación no hemos de referirnos sólo a los productos y/o servicios que ofrece una empresa. Una organización empresarial posee cuatro componentes principales: estrategia clave, relación con el cliente, conexiones de valor y recursos estratégicos. Así, una organización que innova es aquella que decide redefinir, total o parcialmente, cualquiera de estos cuatro elementos. La innovación como estrategia se ha convertido, en la actualidad, en una de las grandes ideas que está siendo asumida por las empresas de manera bastante positiva. Sin embargo, son muchos los pequeños y medianos negocios que huyen de la innovación, pues piensan, equivocadamente, que eso es cosa de las grandes organizaciones, que poseen el suficiente capital para permitírselo. Sin embargo, innovar no es únicamente cosa de las grandes. La realidad es que la innovación como estrategia es una de las causas del éxito.

3.1. La estrategia Competitiva

Los gerentes y líderes deben guiar a sus equipos para que:

- 1) Hagan las cosas correctas.
- 2) Hagan las cosas correctamente.

La segunda es del campo de la efectividad y de otras habilidades gerenciales. Por

otro lado la primera es la estrategia empresarial o estrategia corporativa del negocio.

La estrategia corporativa es de suma importancia en la empresa, cualquiera sea el tamaño. En las de gran envergadura suelen ser los grandes niveles gerenciales quienes toman el mando de las decisiones estratégicas, sin embargo, mientras se va ascendiendo en la escala jerárquica se tiene que ir pensando de manera más estratégica.

Según Nichols (2012 P. 126) existen múltiples definiciones de estrategia. Mencionamos una de ellas: “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares”.

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee *Henderson (2014)*, “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás.

Para Porter (1991 P. 217), la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”. Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

La estrategia competitiva es un campo de gran interés para los gerentes y se basa fundamentalmente en un profundo conocimiento de los sectores industriales, comercio y servicio, de sus competidores y entorno. Sin embargo, hasta los años 80, ha ofrecido pocos métodos analíticos completos para obtenerlo.

Para una organización en particular, se requiere diseñar estrategias competitivas y para eso se necesita entender su industria y su negocio, así como el de los competidores. El análisis de la competencia, además de formular la estrategia corporativa, contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores y muchos otros aspectos de la vida cotidiana de un negocio.

Así mismo Porter manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Por tanto, la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, las cuales se describen a continuación:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. Rivalidad entre los competidores-
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Una vez planteados los objetivos y estrategias, el modelo requiere ser consolidado. Esto se hace construyendo barreras de entrada alrededor de alguna fortaleza de la corporación. Por efecto de estos mecanismos de protección se pueden obtener beneficios que se reinvertirían en investigación y desarrollo, con el objeto de mejorar los precios de sus productos frente al de sus competidores, o para invertir en otros negocios. Porter (1979) identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a una corporación una ventaja competitiva:

1. Economías de Escala
2. Diferenciación del Producto
3. Inversiones de Capital
4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala
5. Acceso a los Canales de Distribución
6. Política Gubernamental

El éxito de la estrategia depende de qué tan efectivamente esta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. Una competencia acelerada indica que ya no es posible esperar por la acción del competidor, sino anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad.

La competitividad de todos los componentes de un país exige contar con un buen desempeño general en variables que miden la habilidad de las naciones de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos, para ello se requieren políticas públicas incluyentes que generen confianza a los actores internos y atraiga recursos de diversa índole del exterior.

3.2 La cadena de valor de Porter y la innovación

Porter (1985), presentó el concepto del análisis de la cadena de valor en su libro Competitive Advantage (Ventaja Competitiva). Al presentar sus ideas le dio crédito al trabajo de Mckinsey & Co había hecho al comienzo de la década de los 80's sobre el concepto de los "sistemas empresariales". Mckinsey (1981) consideraba que una empresa era una serie de funciones (mercadeo, producción, RRHH, I&D, etc.) y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Con relación al trabajo de Mckinsey, la sugerencia de Porter (1985,) fue que había que ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y que era necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre sí.

El punto de partida del concepto del análisis de *la cadena de valor de Porter de lo encontramos en su primer libro Competitive Strategy (Estrategia Competitiva) publicado en 1980*, donde identificaba dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costo bajo y la diferenciación. *Porter enfocó su nuevo concepto, argumentando que el liderazgo en costo bajo o la diferenciación dependía de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes la gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.*

Porter (1979), define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por una parte por Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta. Y por otra parte Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son las de administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería,

investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general). El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Porter resalta tres tipos diferentes de actividad: Las Actividades Directas, que son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.

Las Actividades Indirectas, que son aquellas que le permiten funcionar de manera continua a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.

El Aseguramiento de la Calidad, en el desempeño de todas las actividades de la empresa. Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes.

Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que describimos como genérica:

Las Cadenas de Valor de los Proveedores, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa. Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa.

El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

Las Cadenas de Valor de los Canales, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente. Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final. Las Cadenas de Valor de los Compradores, que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

Downes y Mui (1998, P 73) dicen: "Las nuevas fuerzas de la digitalización, de la globalización y de las desregularización están destruyendo las cadenas de valor de empresas de gran trayectoria. En industrias tan variadas como la

banca, los seguros y las empresas de servicios públicos, la ventaja competitiva está siendo borrada por nuevos y a veces inesperados competidores, que usan como arma letal las aplicaciones de la tecnología digital para alterar radicalmente la ecuación. Para responder efectivamente, las empresas amenazadas deben hoy en día repensar totalmente sus cadenas de valor en vez de optimizarlas.”

Es un hecho que muchas empresas, en forma premonitoria, están destruyendo sus cadenas de valor. Reconocen que el cambio ya llegó y que hará obsoletas sus infraestructuras, que es el fin del viejo modelo. Estas empresas están usando la tecnología digital para romper con las normas, implícitas o explícitas, que decían como se compraban o se vendían los bienes y servicios. Están creando nuevas formas de relacionarse con clientes y competidores mediante la inversión en costosos procesos de automatización o facilitándoles sus propias herramientas digitales a sus clientes para que las usen, evolucionando en una forma no usual en su industria. La esperanza de esas organizaciones es que rompiendo sus cadenas y construyendo otras ajustadas a los nuevos tiempos, evitarán que otros les tomen la delantera y les destruyan sus cadenas de valor basadas en los modelos lineales tradicionales. Como lo muestra la figura N°8.

Figura N°8 Modelo de la cadena de Porter



Fuente: Porter (1985) *La cadena de valor*, Compañía Editorial Continental.

Existen elementos comunes en todas las empresas que les impiden implantar la innovación o la creatividad. Elementos que resultan vitales para el éxito. Por este motivo se analizara la cadena de valor de la innovación.

El gráfico N°8 resume la cadena de valor desarrollada por *Porter*, se basa en una idea muy sencilla: cuando desarrollamos un producto o servicio, tenemos que tener como objetivo la generación de valor para nuestro cliente.

Para identificar dónde o cómo podemos generar valor, *Porter* desarrolló un gráfico que contenía dos grandes apartados:

En la parte inferior de la flecha, decía que deben aglutinarse aquellos procesos o elementos que supongan las actividades primarias; es decir, aquellas que suponen el *core business* o que resulten de vital importancia en la compañía. Para detectarlo podemos preguntarnos lo siguiente: ¿Qué procesos internos, de producción, logística, distribución, comercialización etc. me diferencian de mi competencia? ¿Qué es lo que nunca podría externalizar o subcontratar, pues identifican la personalidad de mi organización?

En la parte superior, y representado con barras horizontales, se encuentran aquellas actividades complementarias que sin resultar primarias, ayudan a la consecución de éstas, como por ejemplo, el área de RRHH, Contabilidad y finanzas etc. A través de la identificación de los procesos primarios, se puede detectar qué áreas me caracterizan de la competencia, y por tanto, donde reside el valor añadido que le doy al cliente.

A la hora de identificar qué elementos son innovadores en una empresa, y cuáles son las tareas que apoyan o desarrollan esos elementos, la cadena de valor de la innovación identifica un total de 5 elementos primarios que toda organización ha de tener para poder ser innovadora, y 3 elementos secundarios necesarios que sirven para canalizar el valor añadido generado y transformarlo en valor percibido por el cliente. Desarrollemos brevemente cada uno de ellos.

Elementos Primarios

- Proceso de Innovación
- ADN Innovación
- Medición de la innovación
- Sensibilización
- Compensación

Procesos de Innovación: Lo primero para saber si una empresa innova es preguntarle ¿cómo lo hace? Se entiende por Procesos de innovación a la creación de procesos para establecer métodos de generación y selección de ideas. Para ello, la empresa ha de contar con procedimientos para la recopilación y valoración de ideas, con acciones donde se capacite y se brinde técnicas creativas y dinámicas con jornadas grupales, así como entornos virtuales para compartir ideas y experiencias. Todo ello con el fin de crear grupos internos para la generación de ideas y liderazgo de proyectos. Sin un sistema que permita idear y seleccionar ideas creadas por los propios empleados, resulta muy difícil generar innovación mediante la operativa diaria. Es necesario crear un canal paralelo, que no interfiera en el desarrollo del

negocio, que permita a los empleados cumplir con sus tareas, pero que de posibilidad a la organización de hacer aflorar su creatividad y ponerla al servicio de los objetivos estratégicos.

Para saber si contamos con un proceso de innovación sería conveniente que contestáramos a estas preguntas:

¿Se destina en mi organización tiempo dentro de la jornada laboral a que los empleados generen ideas nuevas? ¿Se ha formado a algunas personas para que sepan dinamizar estas reuniones, y se utilizan técnicas específicas de generación y discusión de ideas? ¿Existe un lugar (físico o mejor, virtual) en el que almacenar todas las ideas, para que sean accesibles y todo el mundo pueda opinar y construir en base a ellas? ¿Existe un sistema objetivo de votación para seleccionar las ideas más potentes, estableciendo de antemano los criterios a seguir a la hora de votar?

ADN innovación: un punto importante es hacerle una radiografía a la empresa preguntando ¿dónde se está innovando? es la creación de un método para saber si se está innovando en producto, en proceso, en el canal de distribución, en la logística, en producción, etc. Esto es la definición del ADN de innovación, se consigue obtener una foto para ver hacia dónde podría dirigirse la innovación en función de sus necesidades y oportunidades. Normalmente, se utiliza un gráfico en tela de araña, donde cada vértice es una tipología de innovación (producto, experiencias, procesos, clientes, etc.) y se dibuja el área resultante de cada nivel para que así, podamos con un golpe de vista detectar nuestros puntos fuertes y oportunidades de mejora. Sirve también como herramienta para tomar decisiones estratégicas en materia de innovación, ya que permite señalar hacia dónde queremos dirigirnos en los próximos años.

Medición de la Innovación: Se debe tener en cuenta que no se puede conocer los resultados obtenidos sin un sistema para medir su evolución. No sólo en términos de rentabilidad de la inversión, que es muy importante, sino sobre todo, medir si realmente se está capacitando a la organización para que sea innovadora. A través de encuestas personalizadas sobre habilidades relacionadas con la innovación, brindar formación acorde a las necesidades en temas de creatividad y traducirla en proyectos, se pueden conocer las habilidades susceptibles de ser mejoradas en términos de innovación. Un ejemplo claro suele ser la necesidad de capacitar al personal en técnicas de creatividad, gestión de equipos, técnicas de grupo sobre pensamiento lateral, liderar internamente la innovación.

Es importante destacar que formar al personal para que innove no sólo consiste en que conozca 3 o 4 técnicas para generar ideas. También es necesario que las personas que dirigen la organización, sepan cómo gestionar la creatividad de sus equipos y sepan aceptar que en muchas ocasiones, recibirán ideas disparatadas o inviables, pero que si son escuchadas sin prejuicios y de manera objetiva, pueden resultar las más potentes.

Sensibilización: Aunque cada día hay más empresas sensibles al tema, la mayoría no suelen dar mucha información a los empleados sobre por qué se quiere innovar o para qué. Con la creación de nuevos canales de comunicación y de gestión de la información y el conocimiento, se generan ganas de seguir innovando.

Por tanto, para conseguir una continuidad en la innovación, es importante que la información sobre creatividad e innovación fluya en la organización. No como un tema principal, sino como un recurso o herramienta a la hora de abordar las tareas. Resulta difícil interiorizarlo, es cierto, pero es un esfuerzo inicial que resulta muy ventajoso a medio plazo.

Compensación: A pesar de estar en la gráfica como elemento principal en el valor añadido de la innovación, está ausente en el 90% de las empresas. Para que exista un flujo de ideas en la organización, las ideas han de ser recompensadas de alguna manera, a ser posible, no monetaria. No es que no sea bueno el incentivo económico, pero existen otros muchos iguales o más válidos para motivar al personal. Normalmente este tipo de Modelos tienen en cuenta que para crear cosas nuevas, hay que recompensar de nuevas maneras. Desde bonos hasta viajes, tiempo libre, pago de un curso de formación y muchas de las empresas lo que hacen es preguntar directamente a sus empleados cómo quieren que sean recompensados, y a partir de ahí diseñan su Modelo de Compensación.

Elementos Secundarios

- Gestión del conocimiento
- Liderazgo en Innovación
- Plan de comunicación permanente

Gestión del Conocimiento de la Innovación: Creación de sites corporativos, comunidades de prácticas y todo un entramado para la retención y gestión del conocimiento interno en materia de innovación. Como se definía anteriormente, los modelos de innovación van acompañados de sistemas que permiten gestionar el aprendizaje y la experiencia generada y obtenida, así como una renovación constante de este conocimiento mediante publicación de contenidos on line, sistemas de alertas, observatorio de tendencias etc.

Gestionar el conocimiento no significa documentar y hacer procesos para documentar todo lo que sucede. Significa que exista un espacio virtual donde acceder a la información y donde toda la organización pueda aportar ideas, debatirlas, votarlas y convertir la creatividad en algo tangible, en un activo para la organización.

Liderazgo en Innovación: el liderazgo en innovación se basa principalmente en la formación de alta dirección en materia de innovación y nuevas tendencias empresariales. Al ser las personas que dirigen el rumbo de la organización, necesitan saber qué está pasando y cómo pueden ellos mismos detectar las tendencias del cliente o del mercado. Hablamos de una formación en competencias que no trabaja sobre conceptos "tradicionales" como gestión de equipos, toma de decisiones etc., sino de cosas como gestión del caos y la incertidumbre, tolerancia al desorden, o entender la organización como un ente complejo.

Plan de comunicación permanente: es complementario la Sensibilización que definíamos al principio. Consiste en establecer sistemas soportes y canales de comunicación dirigidos única y exclusivamente a la comunicación y

sensibilización en temas de innovación. Para ello, la implicación del departamento de marketing o comunicación interna deben diseñar cada año actividades lúdicas y complementarias que alimenten el espíritu innovador de la organización.

3.3 La Innovación como estrategia competitiva

La innovación estratégica dependerá de varios factores, entre otros, la industria en la que se desenvuelve la empresa, de la posición competitiva, de las fortalezas y debilidades; pero es necesario considerar que, encontrar una nueva idea de hacer las cosas sin la ayuda de una ventaja tecnológica, resultara difícil para lograr el éxito empresarial.

Se puede conseguir ser el número uno, llegar más rápido que los demás y tener así más posibilidades de éxito, pero aun así no hay garantía de consolidarlo, es importante además gestionar competitivamente ese nicho de mercado, para así posicionar un concepto innovador de nuestra empresa.

Si examinamos la estrategia de empresas de éxito: Microsoft, 3M, Dell, Idea, General Electric, Charles Schwab, Sony, Gillette, Nokia, Amazon.com, cada una es de un sector, cada una ofrece un productos o servicios diferentes, pero con algo común: la innovación.

Cuando se habla de innovación, no hablamos de innovación en un sentido estricto, sino de innovación en un sentido mucho más amplio que abarca todos los conceptos empresariales: estrategia, procesos, productos, servicios. Es decir, el concepto de innovación va mucho más allá del concepto “desarrollar nuevos productos”, más bien estaría basada la innovación en conceptos empresariales.

Podemos ver que en el modelo desarrollado por *Hamel (2001)*, existen cuatro componentes clave para una empresa estratégicamente innovadora, a saber; “Relación con el cliente”, “Estrategia Clave”, “Recursos Estratégicos” y “Conexiones de Valor”. De esta forma podemos entender que una empresa innovadora es la que redefine total o parcialmente alguno de estos conceptos clave.

Ejemplos de innovación en conceptos empresariales, en este caso en “relación con el cliente”, son empresas como Dell o ING Direct, que han encontrado una forma de acercarse más a sus clientes junto con la reducción de costes redefiniendo la cadena de distribución.

La concepción actual de la actividad innovadora contempla a la empresa como un todo integrado, donde el éxito depende directamente del grado de integración de los departamentos y áreas, de la estrecha relación entre la producción, la comercialización y el departamento de I+D+innovación, lo que requiere de la fusión de lo técnico, lo económico y lo social, en lugar de ser materia exclusiva del impulso tecnológico.

La *IE Bussines School* en un informe *GEM (2009)*, desarrolla que por la crisis ha disminuido el porcentaje de empresas completamente innovadoras, así mismo se ha detectado entre otras cuestiones la escasez de ideas realmente

innovadoras y el desconocimiento del tipo de innovación que están gestionando. Por todo ello, se considera, como fundamental, identificar los elementos necesarios para que la empresa gestione con eficiencia el proceso de innovación: capital humano, conocimiento, espíritu empresarial, cooperación y cultura innovadora.

CAPITULO IV: LA CULTURA

Flint y Rosatzin (2010, p. 72), afirman que “una cultura empresarial está constituida por una serie de creencias y comportamientos implícitos, comunes entre los empleados, respecto a una serie de cuestiones básicas como, por ejemplo: ¿Cómo está organizada la empresa? ¿Cómo se comportan los empleados entre sí? ¿De qué manera se reconoce el esfuerzo y el rendimiento dentro de la organización?, etc. Sobre estas actitudes y creencias básicas se va construyendo la identidad de una empresa. Esto origina el desarrollo de una cultura que se expresa en un determinado comportamiento, normas y valores.” Cuando una empresa es creada no hay ninguna cultura preestablecida, se trata de una mera tabla rasa sobre la que los valores y la visión de su fundador comienzan a imprimirse. Estos son fundamentales a la hora de “infectar” en lo bueno y en lo malo a quienes forman parte de la organización desde su comienzo. Dejar una huella duradera que inspire a los empleados a trabajar con dedicación, pasión y compromiso por un mismo objetivo dependerá fundamentalmente del fundador/es de la compañía

4.1. Definición

Schein (2012), desarrolló el término cultura como un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas donde al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna van ejerciendo la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros de la empresa como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Drucker (1969), desarrolla en su obra que no importa cómo se defina la cultura. Lo fundamental es entender que la cultura es persistente. Hace cincuenta años, Japón y Alemania sufrieron las peores derrotas en sus respectivas historias, donde fueron desacreditados sus valores, sus instituciones y sus culturas. Pero el Japón de hoy y la Alemania de hoy son inequívocamente japonés y alemana en cuanto a su cultura, sin importar cuán diferentes sean este o aquel comportamiento. De hecho el cambio de comportamiento funciona solo si está basado en la cultura existente.

4.2. La Cultura Innovadora

Kelley (2006) desarrolla, una organización cuya cultura estimula la innovación está llena de creatividad, de experimentos. Las personas se emocionan ante la posibilidad de construir nuevas soluciones. Se trabaja en equipo sin miedo a compartir el conocimiento.

La cultura de la innovación es la base sobre la cual se construye una organización innovadora. Dos elementos son necesarios para que las ideas prosperen en una organización: personas creativas y cultura de la innovación. Algunos síntomas de que la cultura de una organización no es innovadora pueden ser:

- Las personas sienten que la organización no está interesada en cambiar la forma como se hacen las cosas
- Se valora el pensamiento crítico más que el pensamiento creativo
- Se castigan los errores y se desperdicia la oportunidad de aprender de los experimentos fallidos
- Las personas sienten que los cambios pueden afectar negativamente su nivel dentro de la organización y por lo tanto prefieren mantener el actual estado de las cosas
- Se requieren innumerables permisos y aprobaciones para probar una nueva idea - Las personas sienten que si comentan una idea, esta les puede ser robada
- Las personas sienten que para progresar dentro de la organización es mejor hacer estrictamente lo que se espera de ellas.

Es importante en este sentido el desarrollo de la cultura de innovación, ya que lo peligroso de la cultura es que nadie la nota. La cultura es justamente todo aquello que se hace sin pensar, que se hace automáticamente. Es todo aquello que nos parece normal y lógico. Es lo que se ajusta a nuestra forma de ser, a nuestros gustos. Es un marco de referencia que nos dice lo que es adecuado y lo que no lo es. Es por esta razón que una buena idea prospera al interior de un grupo humano, mientras que la misma idea es radicalmente rechazada en otro.

También es cierto que esto implica cambio y que es una tendencia natural seguir haciendo las cosas de la misma forma. Sobre todo si esa forma de hacerlas ha traído éxitos en el pasado. Esta es la razón por la cual muchos empresarios se han hundido con sus empresas, antes de considerar la posibilidad de cambiar la estructura o los métodos que les han permitido crecer durante muchos años.

Cuando los tiempos cambian, las empresas exitosas están en una buena posición para competir por que tienen los recursos, sin embargo, también están en peligro, dada su natural tendencia a seguir aferrados a los modelos que les han mantenido en el liderazgo. El proceso de cambio debe comenzar por el descubrimiento de los inhibidores. Una vez que se entienden las razones por las cuales las personas prefieren mantener el status quo, será mucho más fácil fomentar una mentalidad más abierta. La dirección deberá motivar nuevos criterios para el desarrollo profesional, esto es;

- Premiar la capacidad de compartir conocimiento en lugar de premiar la posesión del mismo.
- Premiar la capacidad de sacar lo mejor de las personas que conforman su equipo en lugar del talento para sobresalir.
- Premiar el aporte individual sin atarlo obligatoriamente a un ascenso dentro de la pirámide organizacional

Es importante lograr una abundancia creativa, desarrolla *Kelley (2006)*, en los ambientes donde se estimula la creatividad, en los que es normal ver a personas proponiendo ideas y es normal ver que quienes las escuchan tratan de apoyarlas y construir sobre ellas, la genialidad se realimenta. En esos ambientes se cultiva una generosidad creativa que hace que la gente disfrute tanto de proponer nuevas ideas como de escucharlas. Las ideas provenientes de la competencia son admiradas en lugar de criticadas. La reacción ante buenas ideas propuestas por otros es la sorpresa y la admiración, y nunca la envidia y la destrucción. En algunos casos, cuando las organizaciones son muy reacias o se encuentran encerradas en sí mismas, una buena práctica puede ser comenzar por enseñarles a mirar a la competencia. Si ante cada idea nueva de los competidores, la reacción es una mezcla entre desprecio y subestimación no hay forma de mejorar.

Quienes son creativos se caracterizan por admirar las buenas ideas. Vengan de donde vengan. Disfrutan las innovaciones ajenas. Se rodean de gente inteligente y aprenden de ellos. Disfrutan la emoción de crear. Las empresas con culturas maduras de innovación tienen gente que comparte abiertamente sus ideas, sin miedo a que estas puedan ser copiadas o robadas. En palabras de *Kelley (2006)*, "Un pequeño beneficio que se deriva de las culturas amigables a las ideas es que la gente no se aferra a una idea para siempre. Si creen que es la única idea que van a tener en la vida, la mantendrán en secreto o solo se la cuentan a una persona. En un entorno amigable a las ideas, se espera tener más ideas, de modo que es más fácil compartirlas con personas que tienen diferentes experiencias y antecedentes para que construyan sobre ellas." Esto es lo que desarrolla como abundancia creativa. Entornos en los que las ideas son bienvenidas y celebradas en lugar de guardadas o criticadas.

Como desarrolla *Rothschild (2007)*, sin llegar a hacer una apología del fracaso, las organizaciones innovadoras tienen una característica especial: son flexibles ante las fallas. El fracaso se entiende como una parte del proceso de búsqueda de la excelencia. En muchas organizaciones tradicionales se penaliza severamente el fracaso. Quienes ascienden en la organización son aquellos que nunca han fallado, aquellos que siempre han seguido los manuales, aquellos que se han mantenido dentro de lo previsible y seguro. Por el contrario, aquellos que han osado probar formas distintas de hacer las cosas, han entrado en una especie de periodo de prueba: si el experimento funciona, todo serán felicitaciones y apoyo, pero si el experimento no produce los resultados esperados, su autor será escarmentado ejemplarmente.

La dirección de la organización deberá celebrar todos los pasos del proceso de la innovación, incluidos aquellos que pueden terminar en fracasos. *Tomas Alva Edison* celebraba cada uno de los fracasos en sus experimentos como lo que eran: un paso hacia la solución definitiva. En Gore, la admirada empresa americana que ha desarrollado decenas de innovaciones, incluyendo su genial Goretex, está permitido fracasar. El primer intento de Gore por entrar en el mercado de la salud, diseñando sábanas para ser instaladas en las camillas y camas, de secciones de urgencias y cuidados intensivos en clínicas y hospitales, salió mal. Sus sábanas eran demasiado resbalosas y los pacientes estaban siempre a punto de caer al suelo. El producto fue retirado. Sin embargo el encargado de la idea fue estimulado para seguir adelante. Hoy en día Gore tiene un gigantesco portafolio de soluciones para la actividad médica.

Las acciones para estimular la cultura de la innovación son:

- Premiar colectivamente los logros innovadores
- Estimular la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas
- Estimular a las personas que están haciendo aportes creativos para evitar que la inercia del grupo los detenga
- Reforzar valores y actitudes de apertura al cambio
- Promover el hecho de que los problemas sean vistos como retos
- Difundir internamente los aportes que hayan tenido un impacto positivo en el desempeño de la organización y reconocerlos públicamente
- Estimular la difusión del conocimiento, incluido aquel que se obtiene en los fracasos
- Permitir las fallas, cuando estas son la consecuencia inevitable del proceso de experimentación
- Valorar la capacidad de desarrollar a los integrantes del equipo - Retar a los empleados a encontrar mejoras en todos los procesos
- Castigar la reacción crítica ante nuevas ideas
- Estimular la integración de diferentes formas de pensamiento

Una vez que se instala la decisión de ser una empresa con una cultura innovadora debemos entrar en el cambio cultural, el cual es un proceso que requiere suficiente tiempo. Probablemente las personas sean capaces de abrir su mente durante las jornadas de capacitación en pensamiento creativo. Sin embargo, más tarde, al volver a la rutina, volverán a su actitud de castigar a quienes se quieran salir del molde. Seguirán comportándose de la misma manera.

El proceso debe reforzarse continuamente para lograr un cambio permanente. Las organizaciones pequeñas suelen tener mejores culturas de innovación. Dado que tienen que competir en condiciones de desventaja con los demás jugadores del mercado, solo tienen la innovación como herramienta. Aun no hay reglas grabadas en piedra, aún está todo por definirse; entonces están abiertos a muchas posibilidades. Una vez que encuentran un tipo de organización que les permite sobresalir en el mercado, se aferran a ella y entonces deberán esforzarse para permitir cambios, cuando el mercado se los exija. Lo que al principio se daba de manera natural, es decir, la búsqueda continua de mejores formas de hacer las cosas, deberá ser generado de manera artificial. General Electric (GE) es un ejemplo de capacidad para compaginar el crecimiento con la flexibilidad. En su estudio, *Rothschild (2006)*, definió la Adaptabilidad, como uno de los factores de éxito de GE. Hoy en día GE es muy diferente a lo que era en sus inicios. Aprovechando sus fortalezas y descartando segmentos completos de portafolio en los cuales la organización no era un líder claro, GE ha pasado de ser un fabricante de sistemas y productos eléctricos para convertirse en una corporación global con presencia en múltiples industrias y altamente diversificada. La capacidad para encontrar y desarrollar líderes, así como para crear una cultura que acepte y ejecute los cambios han sido las claves.

Así mismo tomando los casos de empresas donde se ha podido lograr una cultura de innovación y por tanto los líderes impulsan la innovación como su

estrategia competitiva es que podemos entender nuestro caso como se dan estas creencias en nuestro caso de estudio.

HSBC debe entender que para posicionarse en el mercado de servicios financieros como líder debe tomar a la innovación como su estrategia competitiva y armar un plan de gestión donde pueda llevar a cabo los objetivos que cada año son más desafiantes, para el éxito.

Con lo cual a continuación veremos el caso empírico desarrollado en el presente trabajo.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El presente estudio realiza una investigación de carácter descriptivo no experimental de diseño transversal ya que se pretende obtener información de relevancia con respecto al fenómeno de la innovación y la falta de apoyo de los gerentes preocupados por el día a día y la productividad marginando las nuevas ideas o mejores formas de hacer las cosas.

Nuestra Hipótesis es que “Los directivos de HSBC no se caracterizan por su actitud positiva respecto de la innovación a tal nivel que no es considerada como estrategia competitiva para la organización”.

Los instrumentos utilizados para la recolección de recolección de la información fueron:

1. Entrevistas a los gerentes de las sucursales. Se realizaron un total de cinco entrevistas a personas entre 40 y 45 años.
2. Así mismo se realizaron 30 encuestas que corresponden a 3 empleados de cada una de las 10 sucursales, cada sucursal tiene un promedio de 6 empleados.
3. Una entrevista a Carlos Sansone expert en Negocios e Innovación, actual Head of Retail Banking HSBC.

El objeto de estudio fueron 10 sucursales de la red Metro Norte correspondientes al banco HSBC Bank Argentina. Las mismas se eligieron debido a que son aquellas donde se generan a menudo los nuevos negocios.

CAPITULO N° V: DESCRIPCION DEL CASO HSBC

HSBC como la mayoría de las entidades bancarias debe afrontar un ambiente cada vez más regulado, las crisis financieras económicas de los últimos años, la longevidad de la población y la disparidad de los distintos países. Todo esto aparejado con grandes estructuras y sistemas, culturas de distintas generaciones.

Los managers o líderes realmente hacen foco en la productividad del día a día, ponen todas sus fuerzas en el logro de los objetivos a corto y plazo.

Es en ese afán que dejan de lado la innovación y solo se esfuerzan por generar mayor rentabilidad sin comprender lo importante de la innovación como pilar estratégico.

Con lo cual es una tarea desafiante poder Innovar en estas instituciones y HSBC no es la excepción.

HSBC ha implementado para esto diversos programas como para lograr acciones innovadoras como:

- Demolidores de la burocracia, TOM, Cursos de Liderazgo, entre otros.
- Demolidores de la Burocracia: Se implementó un programa de desarrollo de ideas basadas en cómo hacer las cosas de una mejor manera o también suprimir pasos dentro de procesos largos que generan un aumento de los tiempos lo que hace a la disminución de la burocracia.

- TOM: Son reuniones de no más de quince minutos donde se planifican los cursos de acciones correspondientes a cada día y cada integrante del equipo puede aportar nuevas ideas.
- Cursos de liderazgo: HSBC brinda múltiples cursos de liderazgo, el último ha sido HSBC Líderes basado en palabras clave: Creencias, Intenciones, Promesas y Acciones. La idea fundamental es tratar de generar cambios que aporten valor.

La red de sucursales Metro Norte se caracteriza por brindar servicios financieros, asesoría en materia de inversiones, soluciones integrales de seguridad del hogar, auto y vida. Préstamos Personales e Hipotecarios. Servicios Financieros para empresas, como Leasing, Líneas de crédito, Servicios de Recaudaciones y demás.

Los sectores que la componen sobre los cuales se realizara el trabajo son:

1. Banca de Familias: Es la atención a las personas físicas.

Dentro de estas existen:

Área de relaciones con el cliente: Donde las personas físicas reciben asesoría en servicios financieros, como préstamos, tarjetas de crédito, cuentas corrientes.

Área de servicios al cliente: Donde las personas físicas reciben asistencia y soporte con los productos transaccionales, como transferencias, pedidos de resumen, análisis de cuentas, etc.

Área de Asesoría en seguros: Donde se brinda todo tipo de asesoría de seguros de auto, hogar, vida, etc.

Área de Asesoría en inversiones: Se brinda información de funcionamiento, rendimiento, colocación de inversiones como, Plazos Fijos, Fondos comunes de inversión, Acciones, etc.

2. Banca de Empresas: Es la atención a Empresas.

Dentro de esta existen:

Área de Servicios Financieros a Empresas: Donde se brinda todo tipo de asesoría a las empresas en Líneas de crédito, Leasing, Recaudaciones, Pago a Proveedores, etc.

Área de Soporte a Empresas: Donde se brinda asistencia y soporte de todos los productos transaccionales, como transferencias, conciliaciones de cuenta, comprobantes de operaciones, etc.

Área de Seguros: Se brinda todo lo que sea seguros de empresas, Flotas de vehículos, Seguro integral de comercios, Seguros de Vida corporativo, etc.

Área de Inversiones para empresas: Se brinda información de inversiones para empresas, Plazos Fijos, Fondos Comunes de Inversión, Títulos, bonos y acciones.

CAPITULO N° VI: ANALISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS GERENTES DE SUCURSALES

Se realizaron entrevistas a los gerentes de las sucursales de la zona Metro Norte. Las edades de cada uno de los gerentes es muy parecida ronda entre los 40 y 45 años. Todos con formación de más de diez años de carrera dentro de la institución.

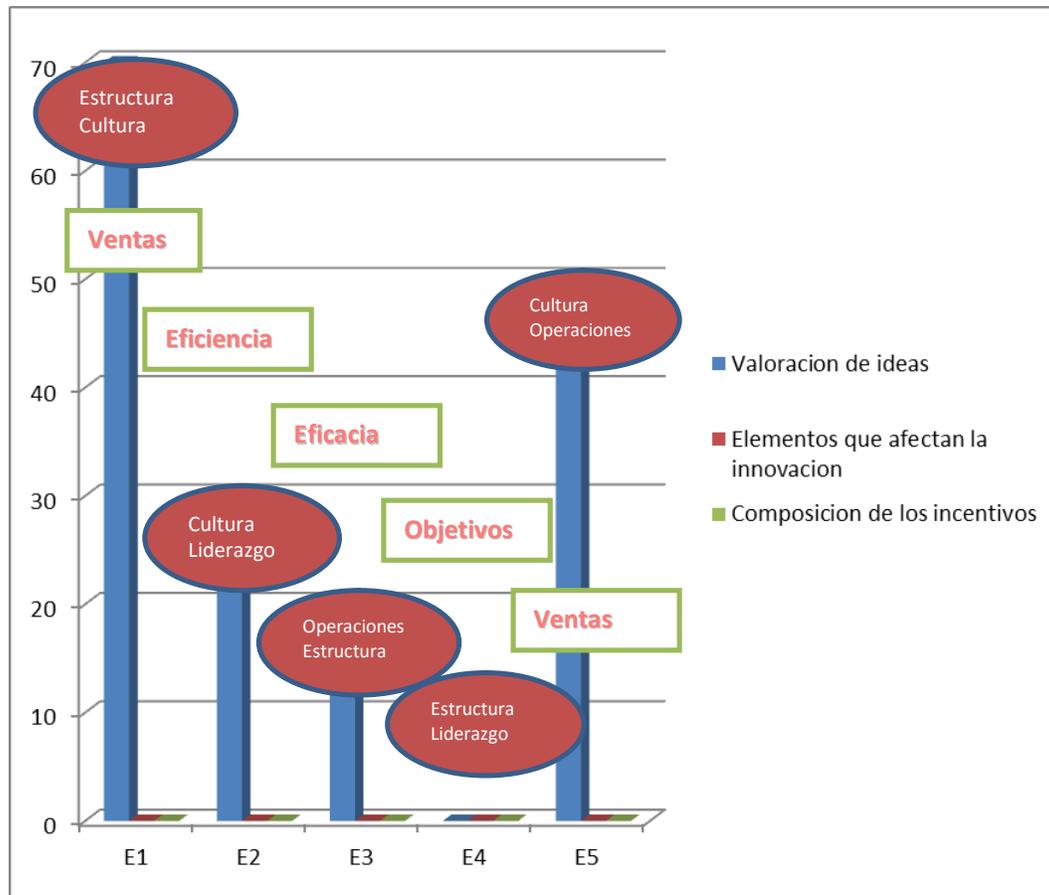
Con el fin de plasmar de manera más práctica el análisis de los datos logrados en las entrevistas se generó la tabla de la Figura N°12 donde puede verse más claramente cuáles fueron los principales temas y las respuestas de cada entrevistado.

Figura N°9 Principales temas y respuesta de las entrevistas

TEMAS	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4	ENTREVISTADO 5
Valoración de ideas	Dijo que es importante, que más del 70% de su tiempo está trabajando sobre aspectos nuevos	Valora las ideas, pero el 70% de su tiempo lo dedica al trabajo cotidiano relegando el trabajo con nuevas ideas para cuando pueda o se lo exijan	Valora las ideas, pero el 80% de su tiempo está enfocado en generar resultados económicos	Solo se dedica 100% al logro de los objetivos fijados a nivel comercial	Valora las ideas y un 50% de su tiempo lo destina al trabajo de nuevos aspectos
Elementos que afectan a la innovación	Estructura, cultura	Cultura, liderazgo	Operaciones, estructura	Estructura, Liderazgo	Cultura, operaciones
Composición de los incentivos	Se basan solo en resultados de ventas	Se brindar por hacer las cosas cada vez mejor	Se paga en base a la eficacia	Incentivos basados en logros de objetivos	Solo se premia lo comercial
Satisfacción de los clientes	Determinan el mercado	Marcan el camino por donde debe ir el negocio	Debe ser el medidor que dice si estamos haciendo las cosas bien	Es indiscutible a la hora de lograr resultados	Todo lo hacemos para lograr la satisfacción de los clientes
Desarrollo de nuevas tecnologías	Hoy marca la tendencia en innovación	Marcan un antes y un después del negocio	Están orientadas a la estrategia de la empresa son un diferencial	Nos falta mucho en esta área para estar a la altura	Debemos poner el foco en esta tendencia

La figura N°10 muestra como es el nivel de generación de ideas por cada entrevistado, también se pueden visualizar los elementos que afectan a la innovación y como es la composición de los incentivos según las distintas visiones.

Figura N°10 Resumen grafico parcial de las entrevistas



En la figura N°10 se puede ver la valoración de ideas de cada entrevistado, también los elementos que afectan la innovación y la composición de los incentivos. En los casos de las ideas puede verse el desinterés de cada líder por la generación de nuevas ideas, no se toma como recurso estratégico, así mismo, en los elementos que impiden la innovación se repite la cultura en varios de los entrevistados como puede notarse. También en la composición de incentivos ninguno expresó que se premie la innovación.

ENCUESTAS:

Encuestas a 30 empleados correspondientes a las sucursales de la zona Metro Norte, la encuesta consistió en 10 preguntas

La Encuesta consistió en 10 preguntas (ver anexo) vinculadas a los tópicos desarrollados en el marco teórico.

Para la confección de la misma se utilizó el siguiente sitio web:

<http://www.e-encuesta.com/index.do>

De la misma se obtuvieron los siguientes resultados:

Del universo encuestado El 70% cree que HSBC no escucha y promueve las ideas de sus empleados, este es realmente un punto crítico en este estudio.

Otro punto de suma importancia es que El 80% cree que HSBC no toma acciones que inspiran a Innovar.

Un 73,3% de los empleados consultados cree que en HSBC no se facilita que los empleados asistan a eventos de Innovación.

Así mismo, HSBC no le da poder de decisión a los empleados en un 66,67%

Con un 76,67% se pudo notar que HSBC no recompensa a sus empleados por sus ideas.

El 76,67% cree que HSBC no tiene un sistema establecido para promover y desarrollar ideas

Puede verse que El 76,67% cree que HSBC no promueve un ambiente donde los empleados aceptan de buena manera las críticas a sus ideas

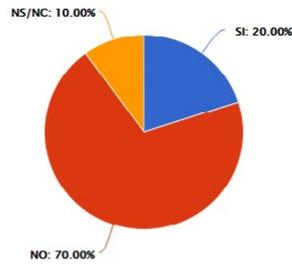
La opinión manifiesta de los empleados consultados dio como resultado que HSBC no implementa las buenas ideas en un 76,67%

El 76,67% cree que HSBC no minimiza los procedimientos para implementar la Innovación

De todos los puntos de interés en la encuesta llevada a cabo el de mayor relevancia sin lugar a dudas ha sido este, donde el resultado arroja un 76,67% contestó que cree que los líderes de HSBC no impulsan la Innovación.

Las respuestas en gráficos son;

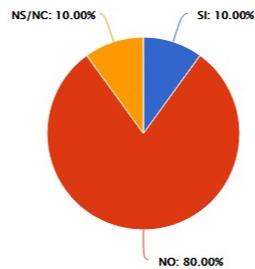
0 Ud cree que HSBC escucha y promueve las ideas de sus empleados?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
SI	20.00%	6
NO	70.00%	21
NS/NC	10.00%	3
Total de respondentes		30

Estadísticas	
Total de respondentes	30
Suma	0.00
Promedio	0.00
Desviación estándar	0.00
Mínimo	0.00
Máximo	0.00

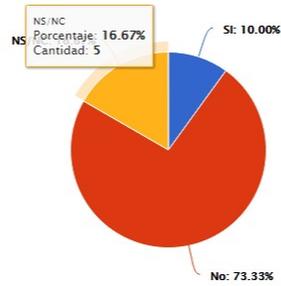
0 Ud cree que HSBC toma acciones que inspiran a Innovar?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
SI	10.00%	3
NO	80.00%	24
NS/NC	10.00%	3
Total de respondentes		30

Estadísticas	
Total de respondentes	30
Suma	0.00
Promedio	0.00
Desviación estándar	0.00
Mínimo	0.00
Máximo	0.00

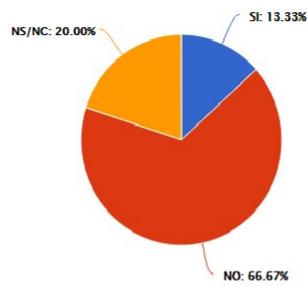
0 Ud cree que HSBC facilita que los empleados asistan a eventos de Innovación?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
SI	10.00%	3
No	73.33%	22
NS/NC	16.67%	5
Total de respondentes		30

Estadísticas	
Total de respondentes	30
Suma	0.00
Promedio	0.00
Desviación estándar	0.00
Mínimo	0.00
Máximo	0.00

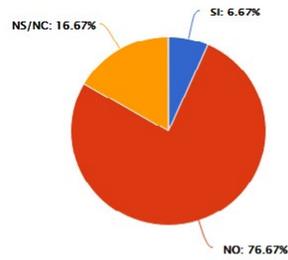
0 Ud cree que HSBC le da poder de decisión a los empleados?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
SI	13.33%	4
NO	66.67%	20
NS/NC	20.00%	6
Total de respondentes		30

Estadísticas	
Total de respondentes	30
Suma	0.00
Promedio	0.00
Desviación estándar	0.00
Mínimo	0.00

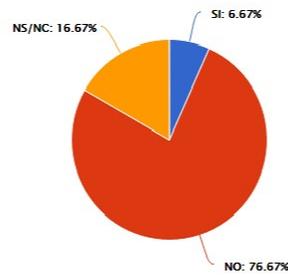
0 Ud cree que HSBC recompensa a sus empleados por sus ideas?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
SI	6.67%	2
NO	76.67%	23
NS/NC	16.67%	5
Total de respondentes		30

Estadísticas	
Total de respondentes	30
Suma	0.00
Promedio	0.00
Desviación estándar	0.00
Mínimo	0.00
Máximo	0.00

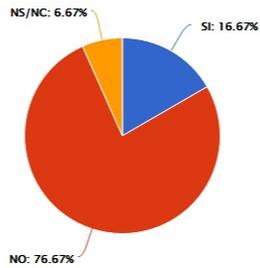
0 Ud cree que HSBC tiene un sistema establecido para promover y desarrollar ideas?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
SI	6.67%	2
NO	76.67%	23
NS/NC	16.67%	5
Total de respondentes		30

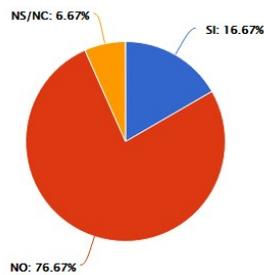
Estadísticas	
Total de respondentes	30
Suma	0.00
Promedio	0.00
Desviación estándar	0.00
Mínimo	0.00

0 Ud cree que HSBC promueve un ambiente donde los empleados aceptan de buena manera las críticas a sus ideas?



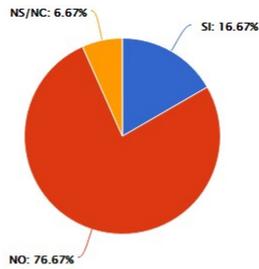
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
SI	16.67%	5	Total de respondentes 30
NO	76.67%	23	Suma 0.00
NS/NC	6.67%	2	Promedio 0.00
Total de respondentes			Desviación estándar 0.00
			Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

0 Ud cree que HSBC implementa las buenas ideas y descartar las malas?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
SI	16.67%	5	Total de respondentes 30
NO	76.67%	23	Suma 0.00
NS/NC	6.67%	2	Promedio 0.00
Total de respondentes			Desviación estándar 0.00
			Mínimo 0.00

0 Ud cree que los líderes de HSBC impulsan la Innovación?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
SI	16.67%	5	Total de respondentes 30
NO	76.67%	23	Suma 0.00
NS/NC	6.67%	2	Promedio 0.00
Total de respondentes			Desviación estándar 0.00
			Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

ENTREVISTA A UN EXPERTO EN INNOVACION Y NEGOCIOS

Entrevista a un experto en negocios e innovación Carlos Sansone Head of Retail Banking en HSBC. Este es un extracto de la entrevista realizada a Carlos Sansone, especialista en negocios e innovación de HSBC. Lleva adelante los negocios de la banca retail y se encarga de los nuevos negocios.

¿El emprender puede ser para todos?

“Todos podemos ser emprendedores, porque los rasgos característicos de las personas, están definidos muchas veces por el entorno, entonces si tratas, si modificas el entorno en el que está la persona, se lo incita a desarrollar nuevos hábitos, y lo puedes cambiar.

De hecho, he visto muchas personas que han cambiado drásticamente sus hábitos, han desarrollado nuevas competencias, y han sido emprendedores exitosos, porque emprender en realidad es la búsqueda de la felicidad y la felicidad la puedes buscar en cualquier ámbito de la vida”.

Se trata entonces de los hábitos, ¿cómo puedo cambiar mis hábitos, si los he tenido por casi toda la vida?

“Para emprender tenes que aprender a desaprender lo aprendido para aprender de nuevo. Cuando logras eso, modificas las conductas y hábitos de las personas. En otras palabras tengo que enseñarte a cómo deshaces o modificas los hábitos que tienes, como por ejemplo, aquellos conceptos que te han entregado tus padres... ‘cuidado al cruzar la calle’, ‘no andes solo’, ‘cuida el dinero’... entonces todo esto va influyendo en tus comportamientos y conductas.

El secreto está en cómo enseñas a desaprender lo aprendido, y a entregar nuevas herramientas para desarrollar otras actividades”.

¿Qué me dice de la innovación sin llegar a materializarse en algo? ¿Tiene algún valor?

“¡El emprendimiento yo no lo concibo sin innovación!, sobre todo en la universidad. Para mí la innovación se completa solamente con emprendimiento, o sea, no hay innovación per sé, la innovación conlleva emprender, desarrollar el producto”.

Muchos ‘sabios’ del emprendimiento valoran mucho el fracaso, ¿qué puede pensar respecto?

“No existe el fracaso. Lo que hay son experiencias. Se debe practicar mucho la resiliencia y ver el fracaso como una etapa del aprendizaje. Siempre se puede, siempre hay una solución, hay que buscarla, recurriendo a ayuda, como le digo a los muchachos: no tienen por qué saber de todo, ustedes lo que necesitan es ayuda. Entonces les digo que tienen que trabajar en grupo. Tienes que escuchar mucho. Escuchar, observar”.

Según Ud. entonces ¿es muy importante el profesor o maestro a disposición en esto de emprender?

“Si andas buscando ciertas características de los profesores de emprendimiento, creo que el gran error de las universidades es que éstas asignaturas se les otorgan a académicos de carrera. Luego tú le preguntas, ¿y cuál es tu emprendimiento?...Entonces quien debe tomar esa asignatura de emprendimiento, es una persona que se ha aporreado en la vida, que ha tenido fracasos, se ha levantado, ha sufrido, que ha tenido quiebres y que ha visto muchos fracasos, yo creo que esa es la persona que debiera tomar estas asignaturas en la universidad”.

¿Cómo ve la innovación en HSBC?

“Debemos entender la necesidad de reinención del mundo bancario tradicional, sobre todo si quiere competir con gigantes nativos digitales como Google, Amazon o Facebook, entre muchos otros jugadores que empiezan a ver en los servicios financieros un succulento mercado al que atacar. Tenemos que llegar a ser un banco analógico, eficiente y rentable”.

¿Cómo espera lograr esos cometidos?

“Comenzar con proyectos de desarrollo para los diversos canales de comunicación con el cliente, especialmente para el móvil, y, en general, sobre el futuro de la banca en un mundo cambiante como pocos”.

¿Puede explicar la estrategia de la empresa con respecto a innovación?

“Toda la estrategia de banco digital se articula en dos grandes vectores o líneas de trabajo. La primera es ser capaz de transformar el funcionamiento de la empresa internamente. Básicamente aplicar reingeniería de procesos. La segunda línea de trabajo consiste en lanzar productos al mercado que de verdad reflejen la transformación digital”.

¿Los líderes conocen la estrategia de innovación?

“Realmente todos en la organización debieran estar al tanto pero también entendemos que existe una realidad en las sucursales que apremian en sobremanera como lo es el logro de los objetivos de ventas y eficiencia”.

¿Cree realmente que se llevan a cabo acciones por parte de los líderes que impulsan la innovación?

“Es todavía muy complejo lograr que los líderes y empleados entiendan la importancia de la innovación, debemos trabajar todos en equipo en pos de lograr hacer de cada uno de los integrantes de la organización, un emprendedor y poder premiarlos, no solo en lo económico sino también con reconocimiento público y que puedan ver como se hacen realidad sus ideas”.

¿Cómo piensa lograr el desafío de ser una empresa innovadora dentro de la banca?

“Lo importante es entender que no es solo crear una app o un dispositivo móvil que diga el saldo y muestre una posición consolidada, es entender como brindamos calidad de vida con el servicio prestado. Debemos conocer cada vez más al cliente y nutrirnos de las experiencias que pueden brindarnos. Ir armando los proyectos a medida que vamos conociendo más las tendencias del cliente”.

Por último, ¿Ud. Cree que la banca financiera experimenta la falta de innovación?

“Desde ya, ser sincero y reconocer los problemas es el primer paso para cambiar y crecer. Existen múltiples factores que limitan la aplicación de la innovación en la realidad, muchas tienen que ver con la estructura, es decir la falta de flexibilidad, y otras como la cultura de la innovación. Por eso es un camino que recién se ha comenzado a desandar en HSBC, y es un camino largo y duro. Pero no es imposible, esperemos poder comenzar a plasmar en la realidad este sueño que a diario vivimos, el de ser la mejor empresa en innovación en la banca, mucho nos falta por descubrir pero estamos en ello”.

VALOR AGREGADO PARA LA TESIS

Con el propósito de generar valor en el presente estudio y entender las cuestiones teóricas de las prácticas, es decir cuáles son las cuestiones que debería darse en la realidad se procede a contrastar los puntos de recolección de datos con la teoría citada.

En las entrevistas se puso de manifiesto que si bien se valoran las nuevas ideas y las formas de hacer mejor las cosas, también es cierto que lo cotidiano, el día a día y la productividad son de una índole aún mayor que la de la innovación.

Bueno (2015), se puede ser capaz de entender mejor lo que demanda el mercado y lograr definir e idear productos, prototiparlos y lanzarlos al mercado de una manera rápida, eficiente y a bajo costo, así, reinventa el producto a medida de las necesidades de los clientes y los consumidores.

Por estas razones es necesario desarrollar una verdadera cultura de la innovación que se integre en los objetivos estratégicos de la compañía

En el capítulo 2.4 se vio la importancia que tiene la gestión de la innovación y la identificación de ideas y su desarrollo, *Ede (2008)*, debe impulsarse el desarrollar las facultades creativas existentes en toda persona, poniendo dicha creatividad al servicio de la identificación de nuevas oportunidades de innovación.

A lo largo de este estudio se pudo ver la importancia de las ideas para la nueva era de los negocios y como una idea puede cambiar un modelo de negocio en muy poco tiempo.

También pudimos ver en HSBC que la misma estructura, el sistema, la medición de resultados termina dejando atrás todo esfuerzo por querer generar todo tipo de acción de innovación.

Como vimos en el capítulo 2 La Innovación y los bancos, *Jenkins (2014)*, los bancos tienen que ser ágiles y rápidos asumiendo el riesgo con el menor nivel de fracaso posible. De esta forma serán más eficaces a la hora de asumir las pérdidas.

No es una limitación para innovar, si se debe tomar la decisión de cambiar las dinámicas, ser más flexibles y llegar con calidad y frecuencia a los clientes.

Es verdad que HSBC auspicia eventos de innovación y trata de generar nuevas experiencias para los clientes, pero son mínimas comparadas a tener un sistema de gestión de innovación. En este sentido es donde más puntos en común se presentan, no existe un modelo, una estructura o un incentivo a la innovación.

En el capítulo 2.4 vimos el concepto de gestión de la innovación, La Gestión de la Innovación es la organización y dirección de los recursos, tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de fabricación, distribución y uso. *Ede (2008)*.

Aquí vemos como se construye este concepto, se puede decir que es necesario orientar los recursos en pos de generar innovación, es decir, no solo los humanos sino también los económicos, es donde entra la compensación y lo importante de poder orientarla a la innovación.

Así se pudo ver que todos los encuestados en HSBC manifiestan la idea de que se les incluye en los incentivos si logran los objetivos de ventas y calidad de atención, pero, ningún punto lo compone la generación de acciones innovadoras. Si bien se hacen reuniones de equipo periódicas donde cada uno puede expresar ideas y mejoras, están quedando plasmadas solamente en palabras y nada más. No existe un método o sistema que ayude a la gestión de las nuevas ideas.

Tampoco puede verse una cultura en los sectores estratégicos que facilite o propicie la generación de un ambiente innovador.

Como pudo verse en el capítulo 4.2, *Kelley (2006)*, desarrolla que, una organización cuya cultura estimula la innovación está llena de creatividad, de experimentos. Las personas se emocionan ante la posibilidad de construir nuevas soluciones. Se trabaja en equipo sin miedo a compartir el conocimiento. La cultura es un pilar fundamental en toda organización, orientarla hacia la innovación es transitar constantemente el camino del cambio y la dinámica, junto a la flexibilización de la estructura.

De la información brindada a través de las entrevistas podemos entender que los gerentes apoyan el concepto de la innovación, pero entienden que en realidad en HSBC existe una visión que está lejos de esa premisa, son más importantes las ventas y la eficiencia en costos que las nuevas ideas.

Tanto así que al indagar más acerca de la innovación todos convergen en una idea; es necesaria pero se ve como lejana, aun sabiendo que la banca en toda su dimensión va hacia esa dirección, no existen mecanismos que fomenten las nuevas ideas o prácticas.

De los comentarios brindados entendemos la complejidad que tiene poder llevar a cabo actividades que fomenten la innovación, la industria financiera es una industria que cambia constantemente a un ritmo muy acelerado y mientras más tecnología se desarrolla más dinámica se y compleja se vuelve, así lo viven día a día los gerentes de las sucursales metro norte.

Del universo encuestado El 70% cree que HSBC no escucha y promueve las ideas de sus empleados, este es realmente un punto crítico en este estudio.

Otro punto de suma importancia es que El 80% cree que HSBC no toma acciones que inspiren a Innovar.

Un 73,3% de los empleados consultados cree que en HSBC no se facilita que los empleados asistan a eventos de Innovación.

Así mismo, HSBC no le da poder de decisión a los empleados en un 66,67%

Ya se mencionó en el capítulo 2.4 acerca de la importancia de las ideas, así como expone *Bueno (2015)*, se puede ser capaz de entender mejor lo que demanda el mercado y lograr definir e idear productos, prototiparlos y lanzarlos al mercado de una manera rápida, eficiente y a bajo costo, así, reinventa el producto a medida de las necesidades de los clientes y los consumidores.

Ser capaz de entender el mercado y definir ideas no es algo típico o moneda corriente en la gran mayoría de las empresas, ahora en el caso de HSBC puede notarse que no hay un enfoque en la importancia de generar ideas o acciones para innovar. Los números hablan por sí solos cuando se evalúa este punto.

Con un 76,67% se pudo notar que HSBC no recompensa a sus empleados por sus ideas.

Como vimos en el capítulo 3.2 Es de vital importancia poder recompensar de manera correcta y eficiente a los empleados por sus aportes a la innovación, es decir muchas veces se tiene como que para motivar a un empleado se le debe de pagar una buena suma dineraria, pero esto no debe malentenderse. Es cierto que los empleados deben estar bien pagos pero que la mayoría de veces que se lo premie por innovar no sea solo con dinero. Así lo mencionamos en el apartado 3.2 Compensación: A pesar de estar como elemento principal en el valor añadido de la innovación, está ausente en el 90% de las empresas. Para que exista un fluir de ideas en la organización, las ideas han de ser recompensadas de alguna manera, a ser posible, no monetaria. No es que no sea bueno el incentivo económico, pero existen otros muchos iguales o más válidos para motivar al personal. Normalmente este tipo de Modelos tienen en cuenta que para crear cosas nuevas, hay que recompensar de nuevas maneras. Desde bonos hasta viajes, tiempo libre, pago de un curso de formación y muchas de las empresas lo que hacen es preguntar directamente a sus empleados cómo quieren que sean recompensados, y a partir de ahí diseñan su Modelo de Compensación.

El 76,67% cree que HSBC no tiene un sistema establecido para promover y desarrollar ideas

Es de entenderse que si no hay un gran interés por las ideas, así como no lo hay por la innovación en si misma tampoco habrá un sistema, modelo para promoverlas, desarrollarlas y menos llevarlas a cabo, como vimos en el punto 3.2 de este estudio en la cadena de valor de la innovación, es necesario poner foco en los procesos de Innovación: Lo primero para saber si una empresa innova es preguntarle ¿cómo lo hace? Se entiende por Procesos de innovación a la creación de procesos para establecer métodos de generación y selección

de ideas. Para ello, la empresa ha de contar con procedimientos para la recopilación y valoración de ideas, con acciones donde se capacite y se brinde técnicas creativas y dinámicas con jornadas grupales, así como entornos virtuales para compartir ideas y experiencias. Todo ello con el fin de crear grupos internos para la generación de ideas y liderazgo de proyectos. Sin un sistema que permita idear y seleccionar ideas creadas por los propios empleados, resulta muy difícil generar innovación mediante la operativa diaria. Es necesario crear un canal paralelo, que no interfiera en el desarrollo del negocio, que permita a los empleados cumplir con sus tareas, pero que de posibilidad a la organización de hacer aflorar su creatividad y ponerla al servicio de los objetivos estratégicos.

Para saber si contamos con un proceso de innovación sería conveniente que contestáramos a estas preguntas:

¿Se destina en mi organización tiempo dentro de la jornada laboral a que los empleados generen ideas nuevas? ¿Se ha formado a algunas personas para que sepan dinamizar estas reuniones, y se utilizan técnicas específicas de generación y discusión de ideas? ¿Existe un lugar (físico o mejor, virtual) en el que almacenar todas las ideas, para que sean accesibles y todo el mundo pueda opinar y construir en base a ellas? ¿Existe un sistema objetivo de votación para seleccionar las ideas más potentes, estableciendo de antemano los criterios a seguir a la hora de votar?

Puede verse que El 76,67% cree que HSBC no promueve un ambiente donde los empleados aceptan de buena manera las críticas a sus ideas

La opinión manifiesta de los empleados consultados dio como resultado que HSBC no implementa las buenas ideas en un 76,67%

El 76,67% cree que HSBC no minimiza los procedimientos para implementar la Innovación

De todos los puntos de interés en la encuesta llevada a cabo el de mayor relevancia sin lugar a dudas ha sido este, donde el resultado arroja un 76,67% contestó que cree que los líderes de HSBC no impulsan la Innovación.

Los resultados son claros acerca de la falta de apoyo de los líderes hacia la innovación en HSBC, no se implementan las buenas ideas, no se asignan recursos para el desarrollo de las mismas y existe una alta burocracia a la hora de tratar de ser innovadores. Como vimos en el capítulo 2.4 La innovación como estrategia, la innovación está reconocida, cada vez con mayor énfasis, como uno de los pilares del Plan Estratégico de una empresa, ya que ha de contribuir al desarrollo de dicho Plan. La realización de actuaciones innovadoras no ligadas al Plan Estratégico conduce a la utilización de recursos vitales en la obtención de resultados que pueden no ser relevantes para la actividad de la empresa.

Aprender a utilizar la innovación como un importante factor estratégico, apoyando la consecución de los objetivos fijados en el Plan Estratégico.

CONCLUSIONES

La intención del presente trabajo es brindar recomendaciones que permitan gestionar la innovación.

Los resultados obtenidos son reveladores, desde los estratos más altos hasta aquellos de los sectores primarios.

¿Los directores piensan en la innovación como un recurso estratégico para la competitividad de la organización?

Si bien los principales líderes de HSBC argentina en su discurso ponen de manifiesto la importancia de la innovación realmente están más interesados en el día a día y la productividad. Esta es una de las primeras dimensiones que toma como conclusión el presente estudio.

Como se dejó en evidencia en el presente estudio Crear una cultura de innovación, promoviendo y recompensando el emprender y la toma de riesgo, aplicar nuevas tecnologías (Productos, procesos, información, etc.). Encontrar, contratar e incentivar el talento clave para la innovación. Participar en alianzas estratégicas con clientes, proveedores y/u otros socios comerciales y desarrollar la competencia de innovación para todos los empleados. Es una lista que no se normalmente en los líderes de HSBC.

Esta lista resalta lo que los Directores Generales y sus principales equipos directivos deberían estar empezando a considerar con respecto la innovación desde una perspectiva mucho más amplia que el tradicional desarrollo de tecnología y nuevos productos.

Estos deberían estar buscando la “innovación total”, es decir, la búsqueda y la combinación de todos los tipos de innovación, y hacerlo en todos sus aspectos, tanto “dura” (procesos) como “suave” (cultura). Esto requiere construir una competencia de liderazgo organizacional lo que se refiere como la gestión de la innovación.

Para que esto suceda, HSBC necesita sistema holístico para establecer y alinear los objetivos, definir políticas y valores, priorizar los procesos, alocar recursos, y asignar funciones, responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones para la innovación. Dada su amplitud, este sistema tiene que provenir de la Alta Dirección, con un fuerte involucramiento personal de la dirección general.

¿Conocen la importancia de la innovación para lograr el éxito de la organización?

Reflejado en las entrevistas vemos que cada uno de los gerentes dicen impulsar la innovación y/o verla como una gran herramienta para la banca del futuro sin embargo el 70% de los encuestados cree que no se escuchan o fomentan las buenas ideas y el 80% que no se toman acciones para innovar.

Como se pudo ver, en el mundo de la banca la innovación afectará, en el caso a la Cadena de Valor de la empresa, modificando aspectos que finalmente van a repercutir en el valor percibido por el cliente. De nada sirve creatividad o invención, si ello no es aplicable al valor percibido por el cliente y la capacidad de competir en esta industria.

Pero en la banca la innovación no es una opción, es una necesidad para sobrevivir y prosperar en un entorno cada día más competitivo y global, donde la velocidad de aparición de nuevas soluciones a los problemas cotidianos se incrementa día a día. Nuevas tecnologías de comunicaciones, redes sociales, tendencias sociales, etc. nos ofrecen nuevas oportunidades para modificar el valor en la oferta de los servicios bancarios y, con ello, competir de forma más adecuada.

La innovación no es nada milagroso o que sucede fortuitamente en el momento que es necesario, es fruto de un proceso decidido y regulado por la propia empresa, creando una metodología y habilidades adecuadas para que suceda.

Pero hay algo que es clave y es base para sustentar la generación de nuevas ideas, además de una excelente inversión a futuro, mejorando la productividad también en el presente ya que muchas de ellas afectarán a su quehacer diario y es, a saber, El apoyo desde la Dirección General, incluso integrando en la misión-visión de la empresa la vocación de innovación.

Asumir la posibilidad de cometer errores en el proceso de innovación, tomar riesgos, ya que en todo proceso de innovación existe posibilidad de error e Implantar una cultura abierta y participativa, con poca burocracia que permita la generación y expresión de sus profesionales.

También es de suma importancia crear los procesos, canales y medios para que las ideas puedan generarse fluidamente y escalarse para la toma de decisiones.

Estimular los procesos de creatividad a través de sesiones de reflexión, analizando otros modelos de éxito en el sector e incluso fuera de él, invitando a ponentes que hayan conseguido innovar en el mercado y así mismo asegurar el reconocimiento a las contribuciones aportadas.

¿Los directores Promueven y estimulan la innovación?

Realmente no se evidencian cursos de acción que fomenten verdaderamente la innovación como recurso estratégico. El 76% dice que HSBC no recompensa a sus empleados por sus ideas y no existe un modelo para promover y desarrollar ideas. Esto deja en manifiesto que para el personal es de suma importancia la innovación ya que les brinda una posibilidad de superación y valor agregado.

Hoy en día realmente no es necesario convencer a nadie sobre la importancia de la innovación. La mayoría de los gerentes comprende que en un mundo donde el cambio no solo es constante sino que se acelera, la empresa que deje de innovar se quedará atrás de sus competidores.

Sin embargo, a pesar de en HSBC la mayoría de los gerentes reconoce que la innovación es algo importante, muy pocos saben cómo ponerla en práctica o la tienen dentro de sus primeras prioridades.

Como cualquier cambio que se quiera realizar en una empresa, aquello que no tiene el compromiso de la alta gerencia no va a funcionar. Tal vez suena obvio decirlo, sin embargo puede notarse una diferencia dramática en los programas de innovación que son iniciados y apoyados por el Gerente General, de aquellos que son impulsados únicamente por un área funcional.

Si los líderes no creen, apoyan ni estimulan la innovación, esa actitud va a impactar a toda la organización. Al final, la pasión por la innovación es algo que no se puede simular. O se tiene o no se tiene. O la innovación está en sus prioridades o no la está. Ergo no vamos a engañar a nadie, la gente observará cuánto tiempo le dedica el equipo gerencial a la innovación y en HSBC puede observarse como la innovación no es uno de los temas de orden del día.

¿Los empleados consideran que una cultura de innovación propicia el desarrollo de su potencial innovador?

Existen claras evidencias que no hay un método o sistema que ayude a la gestión de las nuevas ideas. Tampoco puede verse una cultura en los sectores estratégicos que facilite o propicie la generación de un ambiente innovador.

El 76% así lo manifestó y además dicen que no se implementan las buenas ideas.

Aunque HSBC contara con el mejor proceso de innovación del mundo, este no funcionará si no se desarrolla una cultura de innovación que lo apoye. El proceso y la cultura de innovación son como el yin y el yang de la innovación. Porque al final, las empresas no innovan, las que innovan son las personas y la innovación, por su naturaleza, implica explorar aguas desconocidas, lo cual tiene un riesgo implícito.

De no contar con una cultura que fomente el emprender, la experimentación y el correr riesgos inteligentes, los colaboradores nunca harán nada muy innovador. Es por esto que si la empresa tiene una cultura innovadora la pregunta fundamental debería ser: “¿Qué pasa cuando alguien comete un error? La respuesta es que en la mayoría de las organizaciones se castiga muy fuertemente el fracaso y es por esto que el personal prefiere hacer lo mismo que siempre, es decir, perpetuar el “status quo” en vez de intentar hacer cosas diferentes.

En este sentido, innovar es como caminar sobre una cuerda floja, ya que se requiere un enorme valor para pensar y actuar diferente dentro de las organizaciones.

Así mismo debería existir una gran recompensa para los que se atreven a llevar sus ideas al otro extremo de la cuerda y convertirlas en innovaciones.

HSBC debe dejar de pensar que la innovación es algo esotérico, abstracto y difícil de implementar. Ya existen los procesos, herramientas y prácticas para que se pueda innovar sistemáticamente y hacer de la innovación parte del trabajo de cada uno de sus colaboradores.

Lo único que hay que tener para innovar es la voluntad para ponerla en práctica.

Por esto la pasión y la perseverancia son dos de los elementos fundamentales en cualquier cultura de innovación y es lo que HSBC tiene como desafío emprender.

“El hombre no puede descubrir nuevos océanos a menos que tenga el coraje de perder de vista la costa”

André Gide.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- CORETH, E., (1980) *¿Qué es el hombre?*, Barcelona, Herder.
- DEL Castillo, Mancebo, (1992) *El administrador y su entorno dentro de las organizaciones*, México, Limusa.
- FAURE, P., en Pereira, N. (1970), *Un proyecto pedagógico en Pierre*, Madrid, Narcea.
- FINKE, R., (1992) *Creatividad, teoría, investigación y aplicaciones*, Buenos Aires, Paidós.
- KUCZMARSKI, T., (1997) *Innovación*, Bogotá, McGraw-Hill.
- LÓPEZ Quintás, A., (1990) *El encuentro y la plenitud de la vida espiritual*, Barcelona, Claretiana.
- PHILLIPS, N., (1994) *Nuevas técnicas de gestión*, Financial Times, Barcelona.
- STERNBERG, R. y Lubart, T. (1997), *La creatividad en una cultura conformista*, Barcelona, Paidós.
- SEFCHOVICH, Galia y Waisburd, Gilda, (1981) *Hacia una pedagogía de la creatividad*, México, Trillas.
- DRUCKER, (2002) *"The Discipline of Innovation"*. Harvard Business School Publishing.
- HIDALGO, A. (2002). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. España. Ediciones Pirámide
- DRUCKER, (1969) *"La era de la discontinuidad"*, México, Roble.
- PEREZ RODRIGUEZ, COUTIN DOMINGUEZ (2015), *La gestión del conocimiento, Cuba, Acimed.*
- FEDERACION LATINOAMERICANA DE BANCOS *Felaban* (2015), www.felaban.net
- FRASCATI, EUROSTAT, (2010) *El Manual de Oslo*, Ocede
- FUNDACION COTEC, (2010) *Innovación tecnológica*, Madrid, España
- ESCORSA y VALLS, (2007) *Tecnología e Innovación*, Politext, Catalunya
- FUNDACION EDE, (2008) *Guía practica para la gestión de la innovación*, Navarra, España
- BUENO, (2015) *BBVA academia de innovación, España*
www.academia.edu/.../BBVA_-_Reinventar_la_Empresa_en_la_Era_Digital
- ALAMOS, (2015) *Innovar la estrategia del presente*, LATAM business School
- NICHOLS, (2012), *Estrategia empresarial y Tecnología*, Memphis, Archer
- DOWNES & MUI (1998), *Estrategias Digitales*, Granica Boston

HAMEL (2001), *Propuesta Metodológica para evaluar la innovación*, Universidad Politécnica de Guanajuato, México

IE Business School (2009), *La Sociedad de la información*, Madrid, España

FLINT y ROSATZIN (2010), *Hora de Innovar*, Zurich

SCHEIN (2012), *Cultura Organizacional*, Plaza & Janes, Barcelona

TOM KELLEY (2006), *El arte de la Innovación*, Doubleday, California

ROTHSCHILD (2006), *La innovación es el nuevo petróleo*, Madrid

<http://www.opinno.com/es/contenido/sistemas-financieros-del-futuro#sthash.T9Hkk48S.dpuf>

<http://www.elmundo.com.ve/Firmas/Moises-Bittan/La-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-P.aspx#ixzz3dNdGghXJ>

<http://advenio.es/la-innovacion-como-ventaja-competitiva/>

http://www.innovatividad.net/documentos/Cultura_de_Innovacion.pdf

http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal

<http://www.centrodeinnovacionbbva.com/innovation-edge/simple-bank>
Diciembre 2015

<http://blog.gft.com/es/2014/03/20/casos-de-exito-de-innovacion-abierta-en-bancos-innovacion-abierta-en-el-sector-financiero-iii/> diciembre de 2015

<http://www.forbes.com.mx/tres-areas-de-innovacion-bancaria/>

<http://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-america-latina.pdf> mayo de 2011

<http://www.forbes.com.mx/bancos-demasiado-grandes-para-innovar/> enero de 2016

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ar/cno-finan.htm> diciembre de 2015

<http://www.zonabancos.com/ar/analisis/blogs/14-entidades-financieras-15439-evolucion-de-la-banca-en-argentina-comparacion-con-los-sistemas-financieros-en-latinoamerica.aspx>

<http://www.cronista.com/finanzasmercados/Acciones-de-bancos-podrian-subir-hasta-50-si-Argentina-logra-salir-al-mercado-20140421-0017.html>

<http://www.ceeicr.es/innovacion/innovacion-empresarial/>



Autorización del autor para la publicación y divulgación de su obra

Tipo de material (señale):
 Trabajo de graduación Tesis Documento

Carrera/Programa/Escuela o Depto. Académico: **MBA HSBC III**

Autor/a [Apellido, nombres]: **Gabriel Legal**

Título de la tesis/trabajo: **La Falta de Innovación en la Banca Financiera**

Director/a de la tesis/trabajo: **Vanessa Welsh**

Fecha de defensa de la tesis/trabajo (si corresponde):

Fecha de entrega de versión impresa y digital en la Biblioteca¹:

Por la presente autorizo a la Biblioteca de la Universidad Torcuato Di Tella a poner a disposición del público la tesis/trabajo descrito en el presente documento, al solo fin de divulgación de la producción científica de esta Universidad. La tesis/trabajo será de consulta libre y gratuita en el Repositorio Institucional Impreso de la Biblioteca y, a través de internet, en el Repositorio Institucional Digital y en todos aquellos repositorios digitales en los que participe la Universidad.² Esta autorización no implica la renuncia a la posibilidad del suscripto/a de publicar total o parcialmente el material divulgado en el Repositorio Institucional en cualquier medio que considere oportuno.

Declaro que la tesis/trabajo es original e íntegramente de mi autoría, que no contiene elemento alguno que infrinja derecho de cualquier naturaleza sobre otras obras o vulnere normas de confidencialidad, y que ningún procedimiento, instrucción o fórmula contenido en la obra causará daño o perjuicio a terceros. A este respecto, me comprometo a mantener indemne a la Universidad Torcuato Di Tella frente a terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de estas obligaciones.³

Firma:

Aclaración: **Gabriel Legal**

Número de legajo: **5429229326**

Lugar y fecha: **Caba, Mayo de 2016**

¹ Confirmo que la versión electrónica del trabajo es copia fiel del original impreso.

² La presente autorización no obliga a la Universidad Torcuato Di Tella a difundir la tesis/trabajo en el Repositorio Institucional Digital.

³ En caso de existir un Acuerdo de Confidencialidad entre el autor y la Universidad Torcuato Di Tella respecto de esta obra, la presente autorización sólo entrará en vigencia una vez que venza el plazo de confidencialidad establecido en el mismo.