

SERIE
POLÍTICAS
PÚBLICAS
Y TRANSFORMACIÓN
PRODUCTIVA

Nº **28**
/ 2017

INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN BANCOLOMBIA

CRÉDITOS

Innovación y transformación digital en Bancolombia

Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva

LAURA ROJAS

Depósito Legal: DC2017001225

ISBN Obra Completa: 978-980-6810-67-9

ISBN Volumen: 978-980-422-075-3

Editor CAF

Esta serie es coordinada por la Dirección de Desarrollo Productivo y Financiero de CAF

Vicepresidencia de Sectores Productivos y Financieros

El autor agradece la colaboración de los siguientes ejecutivos de Bancolombia y NEQUI por su participación en varias entrevistas. Juan Carlos Mora, Jaime Alberto Villegas, Andrés Villegas Mesa, Julián David Zapata, Camilo Velásquez Restrepo, Pablo Arboleda, Andrés Vásquez. Sin embargo, las opiniones aquí expresadas son de la entera responsabilidad del autor.

Políticas Públicas y Transformación Productiva consiste en una serie de documentos orientados a difundir las experiencias y los casos exitosos en América Latina como un instrumento de generación de conocimiento para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

Se reconocen las contribuciones de Juan Carlos Elorza, Jairo Tiusabá, Diana Mejía, Miguel Arango y Gianella Mazzocca en el proceso de edición del manuscrito y su publicación.

Concepto gráfico: Gatos Gemelos

Diseño gráfico: Claudia Parra Gabaldón

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

La versión en digital de esta publicación se encuentra en: <http://www.scioteca.caf.com>

© 2017 Corporación Andina de Fomento
Todos los derechos reservados

JULIÁN DAVID ZAPATA

Director de Estrategia para el Grupo Bancolombia, quien hace parte de la Vicepresidencia Corporativa de Estrategia y Finanzas

JUAN CARLOS MORA

Nació en el año 1965. Administrador de Negocios de la Universidad EAFIT de Medellín, Colombia, y magíster en Administración de Negocios de Babson College, Estados Unidos.

Se desempeñó en diversas áreas de Finanzas Corporativas y Banca de Inversión de nuestra organización. Fue vicepresidente de Operaciones de Corfinsura en el año 2004. En 2005 asumió la vicepresidencia de Riesgos y luego, hasta el año 2011, se desempeñó como vicepresidente de Gestión de Tecnología e Innova.

Posteriormente, estuvo al frente de la vicepresidencia de Servicios Corporativos hasta el año 2015, cuando asumió el cargo de vicepresidente corporativo de Innovación y Transformación Digital, que tiene como objetivo la proyección de la innovación y la banca digital al servicio de los clientes.

Desde el 1 de mayo de 2016 ejerce como Presidente de Bancolombia.

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/gobierno-corporativo/directores-y-administradores/juan-carlos-mora-uribe>

CONTENIDO

① LA ESTRATEGIA

PÁG 9

La visión: Un banco más humano

**Nuevo modelo de negocio:
El banco como red social**

② EL MODELO DE INNOVACIÓN

PÁG 15

**Incorporando la innovación a la
estrategia: Innovar con propósito**

**El Centro de Innovación de
Bancolombia (CIB)**

3 RESULTADOS

PÁG 23

4 ¿QUÉ SE PUEDE
APRENDER DEL CASO
DE BANCOLOMBIA?

PÁG 26

CONCLUSIONES

PÁG 32

Factores de éxito

- 1. Definir visión de largo plazo**
- 2. Identificar objetivos específicos y programas**
- 3. Tener un mandato y apoyo de la alta gerencia**
- 4. Tener la infraestructura adecuada**
- 5. Relacionarse con la comunidad de emprendedores**
- 6. Crear los sistemas y procesos para innovar**
- 7. Experimentar, evaluar y aprender de la experiencia**

Factores de riesgo

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

FIGURA 1 Infografía que describe la visión de una banca más humana de Bancolombia	PÁG 11	FIGURA 4 Pilares del Modelo de Innovación Bancolombia	PÁG 18	TABLA 1 Número de clientes totales y número de clientes digitales en Colombia	PÁG 23
FIGURA 2 Modelo de negocio tipo Ecosistema o Banca de todos los días	PÁG 13	FIGURA 5 Vista parcial de un grafiti referente al programa de movilizadores en el piso del Centro de Innovación Bancolombia	PÁG 19	FIGURA 6 Algunos de los productos digitales de Bancolombia	PÁG 25
FIGURA 3 Bancolombia. Estructura de la Vicepresidencia Corporativa de Innovación y Transformación Digital	PÁG 17	RECUADRO 1 NEQUI, la Fintech de Bancolombia	PÁG 21	FIGURA 7 Factores de éxito del Modelo de Innovación en Bancolombia	PÁG 27

PRESENTACIÓN

La transformación productiva ha sido una de las áreas que CAF, como banco de desarrollo de América Latina, ha promovido como condición necesaria para alcanzar un desarrollo alto y sostenible en la región.

La experiencia y la pericia generadas en cada proyecto durante las últimas décadas han permitido a la institución constituirse en un referente latinoamericano en temas de competitividad, gobierno corporativo, desarrollo local y empresarial e inclusión productiva.

Las políticas públicas necesarias para impulsar la transformación productiva se basan en el desarrollo de aquellas capacidades orientadas a la implementación de buenas prácticas y en apoyos específicos para la mejora de la gestión empresarial y la productividad. En ese sentido CAF pone a disposición su conocimiento y experticia, brindando un apoyo eficiente a diversos sectores y a la vez generando documentación e investigaciones de casos de éxito relevantes para la región.

“Políticas Públicas y Transformación Productiva” consiste en una serie de documentos de política orientados a difundir esas experiencias y casos relevantes en América Latina, como un instrumento de difusión de conocimiento que CAF pone a disposición de los países de la región, para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de caso analiza el modelo de innovación que es parte de la estrategia de transformación digital de Bancolombia. El objetivo es identificar y discutir factores de riesgo y éxito en la conceptualización e implementación del modelo de innovación, de manera que sirvan como lecciones aprendidas para aquellas empresas interesadas en utilizar la innovación como herramienta de competitividad y crecimiento en un contexto de cambio y potencial disrupción tecnológica. Para presentar el caso de Bancolombia, este informe se divide de la siguiente manera:

En la primera sección se presenta brevemente la fundamentación de la estrategia de transformación digital, la cual fue aprobada por la Junta Directiva en 2011. Bancolombia decidió apalancarse en la inclusión financiera y la mejora del servicio al cliente con la finalidad de crecer de manera sostenida. Para ello, debía aprovechar el potencial que ofrecía la tecnología digital para generar productos y servicios apropiados para una población con bajos niveles de bancarización y altos niveles de desconfianza hacia los bancos. El proceso de transformación digital implica convertirse en una organización innovadora, con manejo de habilidades tecnológicas ajenas a las de un banco tradicional; pero sobre todo, con una cultura organizacional y un modelo de negocio diferentes.

En la segunda sección se analiza en detalle el modelo de innovación. En Bancolombia la innovación se utiliza como un catalizador del proceso de cambio cultural y un habilitador de soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes, incluso anticipándose a las mismas. El modelo de innovación es cerrado –en vez del modelo de innovación abierta que se ha vuelto tan popular en la industria financiera en los últimos años– y opera con una incubadora interna que identifica y

desarrolla ideas de productos y modelos de negocio generadas por los empleados. En esta sección se explican los pilares o programas del modelo de innovación, que son los siguientes:

- Cambio cultural para modificar valores y promover una conducta innovadora dentro de la organización.
- Laboratorio digital para explorar, validar e incubar emprendimientos internos de proyectos disruptivos.
- Monitoreo del entorno para identificar tendencias, productos y modelos de negocio que puedan ser replicados.
- Relaciones con el ecosistema local para fomentar emprendimientos y contribuir al posicionamiento del banco como empresa innovadora dentro de la comunidad.

En la tercera sección se describen los resultados alcanzados hasta la fecha del proceso de transformación del banco. En

2017, Bancolombia puede mostrar resultados parciales en términos de más clientes, más clientes digitales y nuevos productos digitales.

Finalmente, en la cuarta y última sección se analizan los factores de éxito y de riesgo en el modelo de innovación de Bancolombia.

Los factores de éxito son: definir visión de largo plazo, identificar objetivos y programas, tener mandato y apoyo público de la gerencia, tener la infraestructura correcta, posicionarse en las comunidades de emprendedores, crear sistemas y procesos internos y experimentar, evaluar y aprender de la experiencia. Por otra parte, los factores de riesgo son: tensiones con las unidades de negocios, un ritmo más lento de innovación que el que ocurre fuera del banco, que no se cuente con las competencias y habilidades para dar apoyo y mentoría suficientes a los emprendedores internos.

CAPÍTULO 1

LA ESTRATEGIA

La historia moderna de Bancolombia comenzó en 1998 con la compra del Banco de Colombia por el Banco Industrial. En 2005, y como resultado de un proceso de fusiones con otras instituciones, el banco se transformó en el Grupo Bancolombia. En menos de una década, pasó de tener 250.000 clientes y una cuota de mercado de 3%, a casi siete millones de clientes y una participación de 21% en el mercado, convirtiéndose en el primer banco privado universal de Colombia en términos de activos y patrimonio¹. Para 2010, el Grupo Bancolombia también había alcanzado una posición de liderazgo en Centroamérica mediante un proceso de expansión regional que lo llevó a comprar Banco Agrícola, el banco más grande de El Salvador, y sus empresas relacionadas², y a invertir 40% en el Banco Agromercantil, BAM, y todas sus empresas relacionadas, en Guatemala³.

El año 2011 marca el inicio de un período de cambios importantes para Bancolombia. Asume un nuevo presidente y el equipo gerencial se embarca en una reflexión sobre el futuro de la institución en el contexto latinoamericano. A pesar del crecimiento experimentado y de su buen posicionamiento, observan que existían amenazas: los análisis mostraban que las fusiones y adquisiciones se verían limitadas en el futuro por la competencia con bancos internacionales y que era necesario encontrar otras formas de ampliar la base de clientes⁴. Pero dos grandes problemas obstaculizaban la captación de clientes: primero, el alto porcentaje de población no bancarizada en los países de América Latina, que en Colombia, nada más, equivalía a 20 millones de personas. Segundo, el descontento generalizado de los consumidores con los servicios bancarios y, en especial, con el modelo de cobro de comisiones. La competencia, en esas circunstancias, era con organizaciones no bancarias, cadenas de comercio minorista que sacaban sus propias tarjetas de crédito y lograban altas tasas de lealtad de clientes⁵ y con empresas que atendían al sector no bancarizado.

1 Disponible en: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/londono/114881>

2. Disponible en: <http://www.bancoagricola.com/historia/article/historia.htm>

3. Disponible en: <http://www.bam.com.gt/index.php/gobiernocorporativo>

4. Yépez, Carlos Raúl (Febrero, 2011), “El mayor desafío es incrementar el número de clientes del banco”, En: El País, Disponible en: <http://www.elpais.com.co/economia/bancolombia-estrena-presidente.html>

5. Villegas, Andrés (Marzo, 2013), “Innovación empresarial: Modelo Bancolombia”, Conferencia dictada en la Cátedra de Innovación Empresarial José Gutiérrez Gómez, Medellín.

6. El sector FinTech es el conjunto de empresas no financieras que usan tecnología digital, análisis de grandes datos, blockchain y otras herramientas de cuarta generación para prestar servicios financieros de una manera innovadora.

7. De acuerdo con la consultora Ernst and Young, servir a un cliente por sucursal cuesta 3 USD; por cajero automático, 0.65 USD; y por canal digital, 0.01 USD.

8. Westerman, George, Didier Bonnet and Andrew McAfee (January, 2017), “The Nine Elements of Digital Transformation”, *MIT Sloan Management Review*.

9. Entrevista con Carlos Raúl Yépez, Presidente de Bancolombia, En: *Revista Finanzas Personales*, Disponible en: <http://www.finanzaspersonales.com.co/ultimas-noticias/articulo/grupo-bancolombia-apuesta-banca-mas-humana/43686>

Analizando las tendencias internacionales, el equipo observó que la tecnología digital aplicada al mundo de las finanzas permitía dar acceso a servicios financieros a la población de escasos recursos de manera efectiva y a un bajo costo; especialmente relevante resultaba el ejemplo de M-PESA, en África, donde Vodafone, la empresa de telecomunicaciones británica, había lanzado un servicio de pagos y transferencias a través del teléfono celular para la amplia población de comerciantes informales. Paralelamente, a escala global comenzaba a hablarse del momento Kodak de la industria bancaria, es decir, de la revolución FinTech y su potencial de desplazar a los bancos⁶. Las FinTech mejoraban la experiencia del usuario y ofrecían un acceso conveniente a los servicios a través de múltiples canales digitales, de manera más eficiente y menos costosa que a través de las sucursales y cajeros⁷. En 2011, el tema estaba muy presente en reuniones y conferencias de banqueros, aunque la competencia de las FinTech era casi inexistente en Colombia y el resto de América Latina para ese entonces.

Todo lo anterior convenció al equipo gerencial de Bancolombia de que el futuro de la industria financiera, y del banco en particular, estaba en la innovación y en la transformación digital. Con ese convencimiento, el nuevo presidente obtuvo el mandato de la junta directiva de apostar por la inclusión financiera de los sectores de menores recursos como estrategia de crecimiento y apalancarse en un proceso de transformación digital para ofrecer productos y servicios novedosos, mayormente por canales digitales. Ello les llevaría a cambiar la visión, la estructura organizativa y el modelo de negocio del banco.

La visión: Un banco más humano

Investigadores del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) han señalado que para conducir el cambio tecnológico de una organización, los líderes deben tener una visión sobre cómo debería operar la empresa en el mundo digital⁸. Esa lección fue seguida por Bancolombia y una vez que decidió refocalizarse en crecer a través de la inclusión y la mejora de la experiencia del cliente, procedería a definir una nueva visión para el banco.

El diagnóstico realizado para el ejercicio de redefinir la visión mostró que los bancos habían convertido la relación con el cliente en algo frustrante y complicado, y que las instituciones bancarias eran percibidas como lejanas y no interesadas en aportar soluciones a los problemas de la gente. Bancolombia quiso cambiar radicalmente ese enfoque y centrar la organización en satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. El banco resumió su nueva visión en la idea de convertirse en un banco más humano, lo que, en palabras del entonces presidente, Carlos Raúl Yépez, significaba establecer una diferencia “entre otorgar créditos y apoyar la visión de futuro de las personas. La diferencia entre posibilitar transacciones y hacer más fácil la vida. La diferencia entre velar por la seguridad del dinero y darle tranquilidad a la gente”⁹. La manera en que el cliente debía experimentar esa nueva visión era a través de una mejor experiencia humana a la hora de interactuar con el banco.

Figura 1. Infografía que describe la visión de una banca más humana de Bancolombia



Nuevo modelo de negocio: El banco como red social

Bancolombia también se dedicó a definir un nuevo modelo de negocio acorde con su nueva estrategia y visión. Al igual que muchas empresas en otras industrias, el banco decidió adoptar un modelo de negocio tipo plataforma o ecosistema, el cual se basa en crear una red con otras empresas así como oportunidades de ventas cruzadas y corrientes de ingresos por las ventas a los aliados. Este modelo permite escapar del clásico modo de captura de valor en un banco tradicional, que es mediante comisiones y el spread entre las tasas de interés cobradas por depósitos y créditos. También facilita la captura de información sobre los hábitos de consumo y comportamiento de los usuarios, algo que luego puede usarse para ofrecer al cliente productos y servicios cada vez más personalizados. La plataforma puede ser virtual, como en el caso de Amazon, o física, como cadenas minoristas, como JC Penney.

De acuerdo con la empresa consultora Accenture, manejar un portafolio de plataformas digitales que ofrezcan múltiples soluciones digitales a los clientes se está transformando en el nuevo imperativo para la banca¹⁰. Tal como se observa en la Figura 2, este modelo tipo ecosistema ha sido bautizado por Accenture como el *Everyday Banking* o banca de cada día, pues facilita la actividad diaria del usuario a través del uso de productos y servicios que encuentra en las empresas dentro del ecosistema. Según la presentación corporativa de Bancolombia, es el modelo que permitirá que el banco deje de ser algo a lo que se va y se convierta en algo que se hace, una actividad más en la vida de la gente y en sus relaciones comerciales; de esa manera, en vez de ser solo un banco, el banco se transformaría en un ecosistema de relaciones valiosas para los usuarios, un conector o punto de encuentro en la sociedad¹¹.

El ecosistema es el modelo de empresas como Amazon, Apple, Facebook y Google. Alibaba, en China, ha sabido explotarlo para posicionar su billetera digital Alipay como una de las aplicaciones más usadas para hacer pagos, online y offline. Alipay puede ser usada para hacer transferencias entre personas, pedir préstamos, realizar inversiones, buscar restaurantes, pagar por boletos de avión y transporte público y comprar bienes y servicios en las 400 empresas miembros del mismo ecosistema. Por cada una de esas transacciones, Alibaba percibe una comisión e información valiosa sobre los hábitos de los clientes.

Según Julián David Zapata, Director de Estrategia del Grupo Bancolombia, el modelo plataforma permitirá “que el banco esté donde la gente lo necesita, mientras le brinda la mejor experiencia posible”. Para ello el Grupo está construyendo un ecosistema propio alrededor de su plataforma tecnológica, el cual integrará su ya extensa red de 8.219 corresponsales bancarios¹² en más de 855 municipios en Colombia, así como supermercados y estaciones de servicio con los que ya tiene acuerdos. El Grupo ha establecido también relaciones con empresas de transporte público y lanzó un producto digital, una tarjeta de débito que puede ser usada además para pagar por viajes en varias ciudades del país, convirtiéndola en una alternativa de efectivo conveniente.

Para que funcione adecuadamente, el *Everyday Banking* exige una infraestructura de tecnología de información que sea muy flexible y escalable, que permita tener una visión única del cliente a través de múltiples departamentos del banco, ofrecer paquetes de productos de una manera dinámica y gestionar los productos y servicios de terceros en tiempo real¹³. La expansión del ecosistema Bancolombia depende también de que la organización cuente con una plataforma tecnológica abierta, de forma que otras empresas puedan

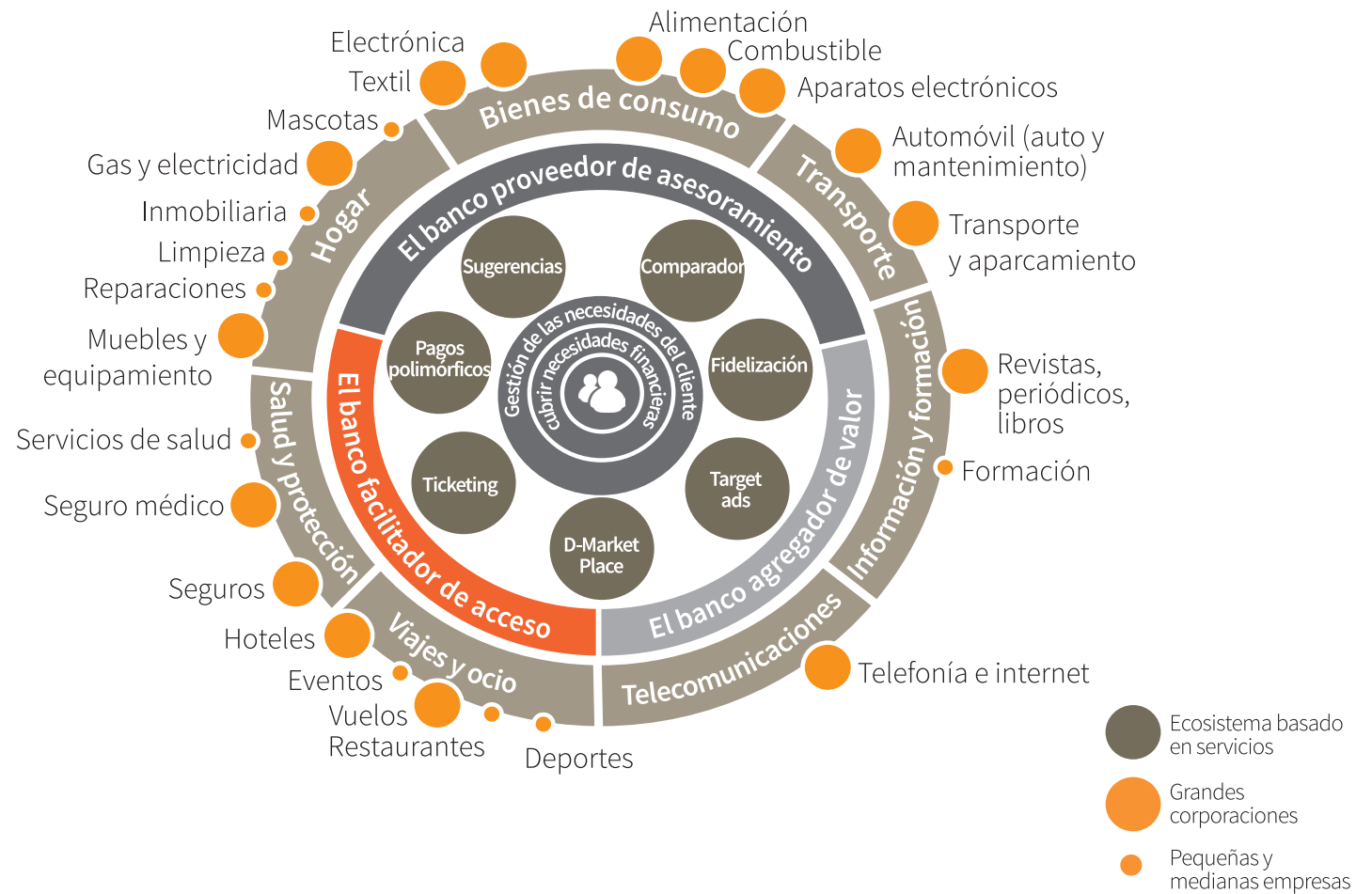
10. Macchi, M., Levi, D. y Westland, S. Accenture (June, 2016), “Banking reinvented. Beyond value chains to value networks”, Disponible en: https://www.accenture.com/t20160628T211350_w___us-en/_acnmedia/PDF-24/Accenture-Strategy-Banking-Reinvented-Value-Chains-Networks.pdf

11. Bancolombia, Resumen Corporativo.

12. Los corresponsales son negocios no financieros donde las personas pueden efectuar transacciones financieras básicas y pagar servicios públicos.

13. Álvarez, Rodrigo (2015), Accenture Digital, “Everyday Banking: el Cliente Digital y la Transformación de la Banca”, En: La Transformación Digital de la Banca Española, Instituto de Estudios Bursátiles (IEB).

Figura 2. Modelo de negocio tipo Ecosistema o banca de todos los días



Fuente: Accenture: "Everyday Banking: el Cliente Digital y la Transformación de la Banca", en: *La transformación Digital de la Banca Española*, Instituto de Estudios Bursátiles (IEB). 2015

conectarse a través de API¹⁴, algo para lo que Bancolombia se está preparando. De acuerdo con Jaime Villegas, Vicepresidente de Servicios Corporativos y Ex Vicepresidente de Innovación: “en los próximos 5 o 10 años, Bancolombia se volverá una plataforma abierta, estilo Facebook”.

Otro elemento que permite el funcionamiento del nuevo modelo de negocio es el uso de la minería de datos o la analítica. Bancolombia requiere conocer muy bien a sus clientes y desde 2013 se ha dedicado a reforzar su capacidad de analizar grandes datos. Lo primero que se hizo fue crear una unidad dentro de la Vicepresidencia de Estrategia y Finanzas para manejar corporativamente lo que hasta ese momento estaba disperso en diferentes áreas de la organización. Dos años después fue creada la

Dirección de Analítica y Gobierno de Información dentro de la Vicepresidencia de Innovación y Transformación Tecnológica. Esa unidad apoya, coordina y colabora con los equipos de analítica que existen en cada unidad de negocio. La Dirección de Analítica también ha creado sus propios cursos de formación en línea, incluyendo una maestría en analítica para los empleados de las distintas vicepresidencias.

El trabajo de convertir los datos en conocimiento para generar nuevos servicios ya ha mostrado resultados con la construcción de un algoritmo de recomendación basado en los datos de las transacciones de las tarjetas de débitos en Colombia, permitiendo el envío de ofertas altamente personalizadas y pre-aprobadas a millones de clientes.

14. Application Programming Interfaces (APIs), Conjunto de protocolos y rutinas que permiten a un programa de computación interactuar con otro, posibilitando la comunicación entre empresas o entre empresas e individuos.

CAPÍTULO 2

EL MODELO DE INNOVACIÓN

Los bancos no pueden ser innovadores de la noche a la mañana. La cultura de la innovación difiere radicalmente de la forma en que las instituciones financieras han operado históricamente. Entonces, ¿cómo convertirse en empresa innovadora?

Mientras que otros bancos y empresas alrededor del mundo han adoptado un modelo de innovación abierta para superar las limitaciones de sus estructuras tradicionales y acelerar su transformación digital, Bancolombia optó por innovar desde dentro, con un modelo propio que ha ido refinando y que en cinco años ya puede mostrar resultados. De acuerdo con Juan Carlos Mora, Presidente de Bancolombia y Ex Vicepresidente de la Dirección de Innovación y Transformación Digital, la gerencia del banco no rechazó la innovación abierta por principio, más bien “optó por prepararse internamente antes de experimentar con ella, de la misma manera que el cuerpo se prepara para ingerir alimentos”.

Innovar desde dentro no excluye utilizar el conocimiento y experiencia de otros; de hecho, Bancolombia ha trabajado con firmas consultoras como el Grupo Consultoría y Opinno para dar forma a sus programas de cambio cultural y de innovación. Pero el banco se ha caracterizado en estos cinco años por investigar, desarrollar y crear productos o servicios dentro de la empresa, utilizando el talento y los recursos internos, antes que importar tecnología y personas, o comprar empresas para acelerar los tiempos para salir al mercado con nuevos productos.

Una vez que el equipo directivo tomó la decisión de ir adelante con sus propios recursos, debía definir operativamente el papel que tendría la innovación en la estrategia de crecimiento de Bancolombia y comunicarlo al resto de la organización. También debía asegurarse de que contaba con la estructura y procesos adecuados para identificar ideas y poder transformarlas en productos exitosos en el mercado.

Incorporando la innovación a la estrategia: Innovar con propósito

Bancolombia no ha sido una institución ajena a la innovación. Por el contrario, en 1969 el banco lanzó al mercado latinoamericano la primera tarjeta de crédito, en 1985 abrió la primera red de cajeros automáticos y en la década de los años 90 fue pionero en introducir productos digitales. Sin embargo, como parte del esfuerzo de transformación digital se necesitaba que la innovación se convirtiera en una función cotidiana institucionalizada dentro de la maquinaria del banco, de la misma manera que lo están otras funciones, como mercadeo, recursos humanos u otras funciones. Además, se requería enmarcar la función de la innovación dentro de la nueva visión del banco.

Muchas empresas invierten grandes cantidades y recursos en actividades de innovación sin tener una clara dirección y sin un sentido de propósito, entrando en lo que la empresa Accenture llama una espiral de la muerte de la innovación, camino que conduce casi siempre al fracaso.¹⁵ Para Bancolombia, en cambio, su propósito estuvo claro desde

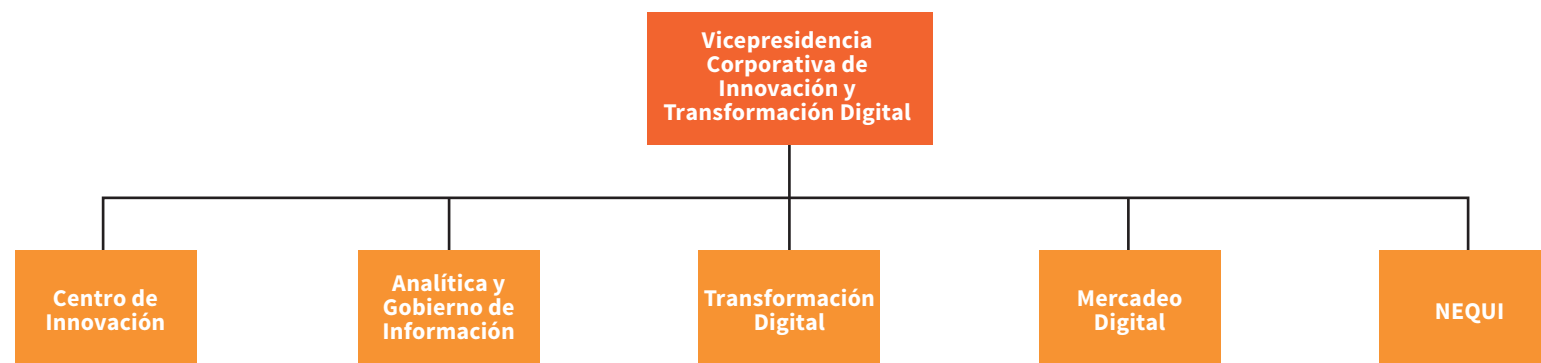
muy temprano y consistía en lograr una banca más humana. En palabras del presidente Juan Carlos Mora: “se trataba de innovar, pero no por la innovación misma, sino con el propósito de desarrollar las soluciones que requieren nuestros clientes”. Andrés Villegas, Ex Director de Innovación y ahora Director de Experiencia del Consumidor, refuerza la misma idea cuando señala que: “innovamos a partir de problemas y utilizamos la tecnología como un habilitador de soluciones. Lo que primero nos preguntamos cuando vamos a lanzar un nuevo producto es cómo podemos mejorar las experiencias de los clientes. Queremos ahorrarles tiempo y brindarles una banca más accesible y eficiente”.

Al definir claramente la función de la innovación y establecer la conexión con la visión de una banca más humana, el equipo de Bancolombia logró construir un mensaje claro, pero también inspirador sobre cómo la función de la innovación contribuye a crear valor para la organización. Este es un aspecto importante que le ha sido útil al banco para promover el cambio cultural, en línea con la tesis del experto en liderazgo Simon Sinek¹⁶. Este autor señala que las empresas realmente innovadoras son aquellas que tienen líderes que pueden transmitir la razón por la que la empresa hace las cosas; si se encuentra el porqué, argumenta Sinek, se logrará transmitir a los empleados un mensaje emocional que inspirará y además facilitará la toma de decisiones. Su tesis está respaldada por diversos estudios que demuestran que para que el cambio cultural en una organización sea sostenible se requiere que las intervenciones logren conectar con los empleados a un nivel emocional, aspecto que puede observarse en el equipo de Bancolombia.

15. Accenture (2011), “The Innovation Death Spiral”, Disponible en: http://whispersandshouts.typepad.com/files/accenture_the_innovation_death_spiral.pdf

16. Sinek, Simon (2009), “Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action”, Penguin Books.

Figura 3. Bancolombia. Estructura de la Vicepresidencia Corporativa de Innovación y Transformación Digital



Fuente: Elaboración propia

El Centro de Innovación de Bancolombia (CIB)

Para institucionalizar la función de la innovación, Bancolombia creó primero en 2011 una pequeña Dirección de Innovación, con dos empleados, dentro de la Vicepresidencia de Estrategia y Finanzas. Como reflejo de la mayor importancia que se le asignó con el tiempo al tema de la innovación y la transformación digital dentro de la estrategia corporativa, se creó en 2015 la Vicepresidencia de Innovación y Transformación Digital (VPITD)¹⁷, la cual tiene la responsabilidad de promover la innovación, dotar al banco de competencias en el campo de la analítica, promover nuevos negocios digitales y la utilización de canales digitales, en general. La estructura de la Vicepresidencia se detalla en la Figura 3.

La Dirección de Innovación original se transformó en el Centro de Innovación Bancolombia (CIB), creado como una dirección dentro de la VPITD con el mandato específico de inyectar innovación y espíritu empresarial en la organización, promover el cambio cultural e incubar emprendimientos internos iniciados por empleados. El CIB opera en un edificio separado físicamente del resto del banco y es la cara visible del banco dentro del ecosistema de innovación, no sólo en Colombia sino en América Latina.

Del CIB dependen cuatro programas (pilares) que permiten manejar de manera formal y disciplinada la función de la innovación. Los cuatro pilares y sus respectivos objetivos son los siguientes:

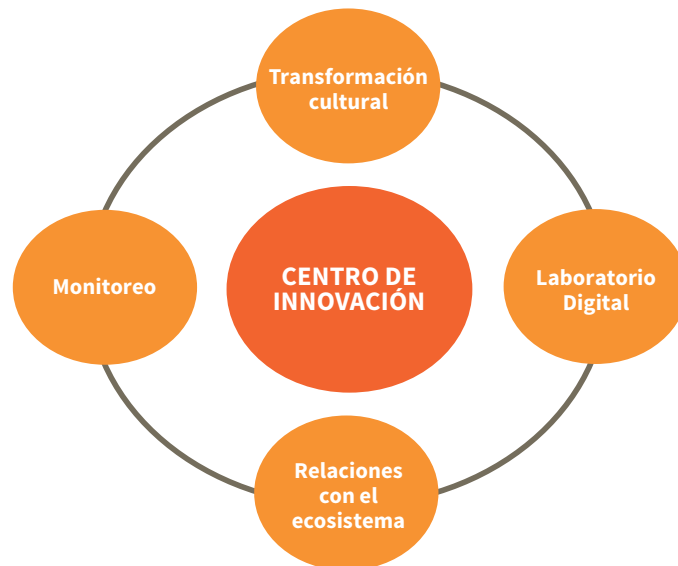
17. La Vicepresidencia fue creada según resolución de la Junta Directiva del 24 de abril, 2015.

- Transformación cultural para modificar valores y conductas dentro de la organización.
- Laboratorio digital para explorar, validar e incubar emprendimientos internos de proyectos disruptivos.
- Monitoreo del entorno para identificar tendencias, productos y modelos de negocio que puedan ser replicados.
- Relaciones con el ecosistema local para fomentar emprendimientos y contribuir al posicionamiento del banco como empresa innovadora dentro de la comunidad.

En 2017, el CIB comenzó a trabajar en un quinto pilar, un fondo corporativo de capital de riesgo para invertir o adquirir empresas que hayan creado tecnologías, productos, servicios y/o modelos disruptivos, y que puedan ser incorporadas al ecosistema del Grupo Bancolombia. Este es un elemento nuevo dentro del CIB que está en proceso de diseño –por lo que no será analizado–, pero que parece sugerir que hay un proceso de apertura paulatina del modelo de innovación.

A continuación, se analizan los programas mencionados del Centro de Innovación:

Figura 4. Pilares del Modelo de Innovación Bancolombia



Fuente: Elaboración propia

Transformación cultural

Desde muy temprano en el proceso, la presidencia del banco y el equipo de innovación entendieron que la transformación que buscaban pasaba por impregnar a la empresa de rasgos culturales que no poseía como organización: agilidad, flexibilidad, trabajo en equipo y, en especial, espíritu emprendedor. De allí que uno de los mandatos del Centro de Innovación es ser el catalizador del cambio cultural de toda la organización, mandato que también tuvo la unidad que la precedió, la Dirección de Innovación.

Una de las primeras tareas de la Dirección de Innovación fue construir un mapa de cultura, es decir, medir las barreras culturales que inhiben la creatividad y la innovación, de manera de crear un plan de culturización para la alta gerencia y los mandos medios sobre el tema de innovación. Con la alta gerencia, el foco fue lograr que entendieran la importancia del cambio cultural, internalizaran el mensaje de la innovación y asumieran como propia la visión de una banca más humana y la misión de centrar al banco en el cliente. El objetivo era que los ejecutivos establecieran una conexión emocional con

el proceso y que genuinamente se sintieran involucrados con el cambio. Hoy es posible percibir la pasión y el compromiso de ese equipo al hablar con personas en puestos claves en la organización.

En el caso de un modelo cerrado de innovación, como el que ha seguido Bancolombia, la clave del éxito está en evitar que la propia organización genere anticuerpos que bloqueen el proceso de innovación. Consciente de ese riesgo, el equipo de innovación ha diseñado programas específicos para combatir la presencia de los anticuerpos. Entre ellos, el programa de modelos o roles de conducta, mediante el cual se integran en redes a empleados que, por su personalidad y posición, juegan distintos roles en la organización: creativos, influyentes, habilitadores, conectores, emprendedores, bloqueadores y otros. Las redes buscan estimular que todos los empleados, sin importar su rango o cargo dentro del banco, puedan presentar sus ideas y opiniones, y que personas en el rol de influyentes y habilitadores hagan que sus ideas sean escuchadas¹⁸. Otro programa es el de capacitación, a través del cual se han capacitado a más de 500 personas en distintas metodologías para identificar problemas y encontrar soluciones, con técnicas como *design thinking* e ideación¹⁹. La idea detrás de la capacitación es que la innovación es una habilidad que los empleados pueden aprender y que vale la pena desarrollar.

Para cerrar las brechas de la innovación²⁰, el equipo ha identificado y empoderado a los emprendedores internos, es decir, a personas con los rasgos de personalidad propios de un emprendedor. El programa de movilizadores de la innovación, que se implementó por primera vez durante nueve meses en 2016, busca que empleados de cada

vicepresidencia²¹ se conviertan en líderes de proyectos para desarrollar soluciones a problemas o retos específicos en su área de negocio, a los fines de generar una dinámica de difusión tecnológica dentro de toda la organización (Ver Figura 5). La selección final de los movilizadores –9 de 19– no la hizo el área de negocio sino el CIB, basándose en las ideas presentadas por ellos, pero también en los rasgos de conducta del empleado, como pensamiento no lineal, capacidad de solución de problemas, tolerancia al riesgo, entre otros. Este programa se conecta con otro de los pilares del CIB, la incubadora o laboratorio digital (descrito en el siguiente segmento).

Figura 5. Vista parcial de un grafiti referente al programa de movilizadores en el piso del Centro de Innovación Bancolombia



Fuente: Laura Rojas

18. Villegas, Andrés, "Innovación empresarial: Modelo Bancolombia"; ob. cit.

19. El *design thinking* y la ideación son metodologías que ayudan a incentivar a las personas a ser más innovadoras y lograr resultados tangibles.

20. Se entiende por brecha de innovación la distancia entre la necesidad de las organizaciones de innovar y su habilidad para transformar las ideas en resultados, productos, procesos, etc.

21. Para marzo 2017, la estructura organizativa del Grupo Bancolombia contaba con nueve (9) vicepresidencias.

Laboratorio digital

El laboratorio digital es el eje del modelo de innovación de Bancolombia. Concebido como una incubadora interna, tiene el mandato de explorar nuevos modelos de negocio y productos con una vocación hacia lo radical o disruptivo, proporcionando una manera rápida de validar nuevas ideas y probar su viabilidad fuera de la estructura del banco, pero en cooperación con la misma. Tiene como objetivo identificar las ideas generadas por empleados de las distintas unidades de negocio, sacar a los dueños de esas ideas de su espacio habitual de trabajo –ya que físicamente el laboratorio opera en el CIB– y darles recursos para desarrollar un producto mínimo viable.

El laboratorio digital diseñó una metodología que pretende replicar el proceso de nacimiento de una empresa nueva (*startup*):

1. Empleados de las distintas vicepresidencias que forman parte del programa de movilizadores presentan ideas a trabajar a partir de problemas reales de su área de negocio.
2. En la vida real, un emprendedor debe convencer a potenciales inversionistas de que su proyecto merece recibir capital semilla. En el laboratorio digital, cada movilizador procura convencer a un comité, formado por empleados del banco e invitados externos, que actúa como un inversionista ángel. Éste se encarga de evaluar los méritos de las ideas y, posteriormente, recomendar que las más prometedoras reciban capital semilla y avancen en el proceso de incubación.
3. Los recursos para capital semilla salen en la primera fase del presupuesto del CIB y en fases posteriores de las unidades de negocio o vicepresidencias. Además de co-invertir en los proyectos, las vicepresidencias se comprometen a liberar el tiempo del movilizador,

apartándolo de sus tareas diarias para que se dedique al proyecto.

4. El movilizador es el líder del proyecto y debe ser capaz de gestionarlo en un período estipulado para convertir sus ideas en un piloto o desarrollar un producto mínimo viable.
5. El CIB apoya al movilizador en el proceso de refinar la solución y definir el modelo de negocio, perfeccionar el argumento que va a presentar al comité y conectarlo con recursos de distinto tipo, como consultores, expertos y reguladores.
6. Al término del tiempo estipulado, los movilizadores deben hacer una nueva presentación al comité. Entonces pueden ocurrir tres cosas:
 - Se descarta el proyecto por considerarlo inviable o poco atractivo.
 - El proyecto pasa a una segunda etapa en la que el área de negocio del banco debe igualar la inversión en dinero del CIB y trabajar de modo colaborativo hasta lograr un producto mínimo viable, a partir del cual la oficina de proyecto del banco se haga cargo de su desarrollo final.
 - El comité decide que el Centro de Innovación debe ser el dueño del proyecto y lanzarlo al mercado fuera del banco.

En los primeros nueve meses de vida de la incubadora, el laboratorio digital descartó siete de los nueve proyectos seleccionados dentro del programa de movilizadores. La primera fase resultó en una tarjeta de pagos con tecnología sin contacto y un emprendimiento denominado NEQUI. Este último es un banco digital: un primer proyecto concebido y totalmente incubado en el Centro de Innovación y no en la oficina de proyectos del banco. Los detalles sobre NEQUI se pueden apreciar en el Recuadro 1 a continuación.

RECUADRO 1 NEQUI, LA FINTECH DE BANCOLOMBIA

NEQUI es un banco completamente digital que opera en Colombia y Panamá. Es uno de los primeros bancos digitales en América Latina.

NEQUI fue desarrollado para personas jóvenes en centros urbanos, insatisfechas con el modelo de la banca tradicional o que se están iniciando financieramente. NEQUI ofrece una experiencia de usuario simple y rápida, a través de una interfaz amigable que está disponible en dispositivos digitales con solo registrar el documento de identidad. Después de un extenso trabajo de investigación sobre cómo los jóvenes interactúan con el dinero, NEQUI da acceso a los servicios financieros básicos en el celular, tales como:

- Billetera Digital.
- Cuenta de Ahorro en tres modalidades.
- Transferencia de dinero a personas.

La aplicación funciona en sistemas operativos Android y Apple e incorpora adelantos tecnológicos en materia de seguridad como reconocimiento biométrico y de voz. Permite, por ejemplo, manejar el dinero desde sitios como Facebook.

Los servicios son gratuitos, no hay cobro de comisiones para el usuario. El modelo de negocio es del tipo ecosistema. Actualmente tiene como aliados a tiendas de barrio y empresas que agrupan tiendas. En el futuro, NEQUI monetizará esas y otras relaciones mediante el cobro de servicios por uso y acuerdos de ganancias compartidas con desarrolladores que se conecten a su plataforma.

El caso de NEQUI ilustra la manera en que Bancolombia intenta protegerse de uno de los mayores riesgos de los modelos cerrados de innovación: que la propia empresa sabotee los nuevos proyectos por miedo a dañar su negocio tradicional con ideas no totalmente probadas²².

Un ejemplo claro de cómo puede ocurrir lo anterior es el de Kodak y la fotografía digital, innovación desarrollada por uno de los empleados de la empresa en 1975. A pesar de que el departamento de investigación de mercados anticipó que la fotografía digital acabaría eventualmente con la fotografía analógica, Kodak seguía apostando por su producto estrella, el rollo de película y no invirtió en el naciente mercado digital que generaba ingresos mucho menores. Otras equivocaciones se cometieron después de ese grave error de cálculo y la empresa terminó desapareciendo²³.

Para facilitar el desarrollo de nuevas ideas y productos se recomienda incubarlos fuera de la empresa, como hace Bancolombia en el CIB. Pero para lograr que una innovación escale y crezca en clientes e ingresos casi siempre se necesita una empresa separada²⁴. Por ello, NEQUI ha entrado al mercado como un emprendimiento independiente de Bancolombia, cuenta con un equipo gerencial y junta directiva propia y opera en un espacio físico aparte, aunque cercano al CIB.

Por razones prácticas²⁵, NEQUI es una filial de Bancolombia que reporta a la Vicepresidencia de Innovación, pero en el futuro la gerencia no descarta que el banco digital pueda constituirse en una empresa aparte de Bancolombia.

22. Este fenómeno se conoce como el "Dilema del Innovador", término acuñado por Clayton Christensen, profesor de negocios de la Universidad de Harvard

23. Scott, Anthony (July, 2016). "Kodak's Downfall Wasn't About Technology". *Harvard Business Review*.

24. Christensen, Clayton (1997). "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail". *Harvard Business School Press*. Boston, Massachusetts.

25. NEQUI está autorizado a operar con la licencia de Bancolombia, mientras tramita la propia.

Monitoreo de las principales tendencias tecnológicas

Mapear las tendencias mundiales y los nuevos emprendimientos es una práctica empresarial esencial para cualquier empresa que quiera seguir siendo competitiva. Este monitoreo está orientado a la búsqueda y análisis de información útil del entorno que ayude a anticipar cambios en la competencia y en los hábitos de los consumidores y a tomar decisiones para mejorar el negocio.

Debido al valor estratégico de esta práctica, Bancolombia ha monitoreado activamente el entorno mundial y regional desde hace varios años, pero ha convertido el monitoreo de nuevas tecnologías y de nuevos emprendimientos en una de las funciones básicas ligadas a su transformación digital. Por esa razón, en 2015 se creó un programa de monitoreo dentro del recién establecido Centro de Innovación. Específicamente, el CIB tiene las siguientes tareas:

- Filtrar y clasificar la información sobre finanzas digitales alrededor del mundo, especialmente en lo relativo a nuevas tecnologías y modelos de negocio que puedan ser replicados por Bancolombia
- Identificar y en algunos casos entrar en contacto con empresas, talento y oportunidades de negocio en los centros de innovación FinTech en el mundo, como Silicon Valley, Hong Kong o Londres.

26. Ruta N es una organización que promueve la innovación en la ciudad de Medellín en conjunto con otras instituciones privadas y organismos del Estado.

27. El Gran Pacto de Medellín por la innovación "Medellín Innovation" es una iniciativa de Ruta N y la Alcaldía de Medellín que promueve el compromiso de distintas organizaciones a incrementar su inversión propia en innovación y llevar adelante acciones en esa área.

Conexión con el ecosistema local y regional

El Centro de Innovación juega un papel fundamental en dar visibilidad al banco en el ecosistema de innovación de Medellín y actuar como punto de contacto con los emprendedores. Para llevar adelante las actividades, Bancolombia coopera con aliados externos en distintas iniciativas. Por ejemplo, conjuntamente con Ruta N²⁶, el CIB ha convocado a competencias o hackáthones a individuos y empresas de software de Medellín, para resolver distintos retos que se le han presentado a NEQUI durante la etapa de desarrollo. También ha organizado talleres para emprendedores con la Asociación de Industriales, ANDI. A través de esas y otras actividades, el CIB se convierte también en centro de aprendizaje y difusión de conocimiento sobre innovación y emprendimiento en el mundo de las finanzas, llevando adelante una actividad constante de eventos y conferencias en sus instalaciones.

Bancolombia piensa que es importante contribuir y hacer crecer al ecosistema local, pues de esa manera tanto el banco como la comunidad salen beneficiados. Por eso la organización es parte del Pacto por la Innovación de Medellín²⁷ y se comprometió a invertir al menos 1% de sus utilidades anuales en actividades internas relacionadas con ciencia, tecnología e innovación. Así, de los 2,51 billones de pesos de ganancias que obtuvieron en 2015, invirtieron 25.000 millones de pesos en el área de la innovación.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

Después de haber iniciado el camino de la transformación digital, Bancolombia puede mostrar resultados en términos de los siguientes indicadores:

- Nuevos clientes
- Nuevos clientes digitales
- Nuevos productos

Tabla 1. Número de clientes totales y número de clientes digitales en Colombia

AÑO	CLIENTES ACTIVOS (millones)	CLIENTES DIGITALES (millones)	CLIENTES DIGITALES/ CLIENTES ACTIVOS %	NUEVOS PRODUCTOS GENERADORES DE COMISIONES
2013	5,7	2,4	42%	30
2014	6,5	2,9	45%	14
2015	6,9	3,5	50%	13
2016	7,3	3,9	53%	4

Fuente: Dirección de Estrategia. Bancolombia

Se evidencia que en estos cuatro años crecieron los clientes de plataformas digitales, de forma que el porcentaje de clientes digitales con relación a los clientes totales aumentó en once puntos porcentuales en el período 2013-2016.

En total, el banco ha introducido 61 nuevos productos que generan comisiones durante los últimos años. Comisiones se refieren a pagos que debe hacer el usuario al banco por usar los productos. Por ejemplo, con la tarjeta de débito normal el usuario tiene hasta diez retiros gratis al mes sin costo por cajeros Bancolombia, pero a partir de allí deberá pagar una comisión por retiro. El usuario también tiene que pagar si hace más de dos retiros al mes en una sucursal. Hay que señalar, sin embargo, que la tendencia es a introducir productos digitales que no generan comisiones, por lo que no debe sorprender la disminución que se observa en el número de productos. Aplicaciones como Ahorro a la Mano y la Billetera Móvil (ver Figura 6), por ejemplo, pueden ser usadas por el usuario sin costo.

Bancolombia es la primera entidad financiera en Colombia en introducir al mercado productos que utilizan la tecnología sin contacto, como la Tarjeta Débito Maestro PayPass y la Tarjeta Débito Transporte. También ha sido pionera en su esfuerzo

por desarrollar aplicaciones que promuevan la inclusión financiera haciendo uso del teléfono celular. Ahorro a La Mano, producto dirigido a la población rural, fue patrocinada por la Fundación de Bill & Melinda Gates y Rockefeller Philanthropy Advisors. El uso de la aplicación creció exponencialmente, pasando de 1,4 millones de transacciones en 2015 a 4,6 millones en 2016, permitiendo así bancarizar a poblaciones que hasta ahora no hacían parte del sistema financiero colombiano.

En 2016, En reconocimiento a sus logros en materia de transformación digital, Bancolombia recibió varios premios de la revista *Global Finance* como mejor banca digital corporativa de Colombia, mejor banca digital personas de Colombia y mejor banca móvil de Latinoamérica. En particular, la revista premió “la amplia oferta de productos en canales digitales, la funcionalidad para los usuarios virtuales, las estrategias alternativas de atención al cliente, así como flexibilidad para integrarse a las necesidades y estructuras de las empresas”²⁸.

28. Disponible:
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/todos-los-articulos/innovacion/global-finance-premia-la-innovacion-digital-de-bancolombia/>

Figura 6. Algunos de los productos digitales de Bancolombia



Bancolombia eTrading: es una plataforma en línea que permite invertir en el mercado accionario. Este servicio cuenta con dos plataformas: Bancolombia eTrading Profesional y Bancolombia eTrading Personas. Primera plataforma de este tipo en Colombia.



Bancolombia APP.: con Bancolombia App Personas es posible hacer múltiples transacciones bancarias, como manejar las cuentas de ahorros y crédito, realizar pagos de servicios públicos. En 2015 llegó a 516.433.222 transacciones, cifra que significó un crecimiento de 72% en 2015- 2016. La App tuvo más de 800.000 descargas y del total de transacciones de la organización, un 10% se dieron por este medio.



Tarjeta Débito Maestro PayPass: es un tarjeta que utiliza la tecnología sin contacto. Permite hacer compras de bajo monto sin deslizar la tarjeta, ni digitar clave, ni firmar comprobante de pago.



La Tarjeta Débito Transporte: permite ingresar al sistema de transporte público en Bogotá, Cali, Barranquilla, Pereira y Medellín sin tener que hacer filas para comprar los boletos o recargar la tarjeta. La tarjeta también puede ser usada como una tarjeta de débito normal en miles de establecimientos que aceptan Mastercards, tanto en Colombia como en el exterior.



Sucursal Virtual: es parte del esfuerzo por ofrecer una verdadera omnicanalidad al usuario. La sucursal virtual se encuentra disponible en la web 24 horas al día, 7 días a la semana.



Billetera Móvil Bancolombia: esta aplicación le da a sus usuarios la posibilidad de portar la información de sus tarjetas de débito y de crédito en el celular y pagar con ellas. Este producto se lanzó en 2015 y entre enero y octubre de 2016 sumó 18.556 transacciones. Funciona vía un código de QR.



Ahorro a la Mano: permite tener una cuenta de ahorros en el celular y recibir o enviar dinero a otras cuentas Bancolombia. La aplicación fue diseñada para montos bajos y sin mayores exigencias tecnológicas, pudiendo abrir la cuenta sin realizar un depósito. No puede usarse para pagar en establecimientos comerciales.

CAPÍTULO 4

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER DEL CASO DE BANCOLOMBIA?

Los logros de Bancolombia en términos de nuevos productos y clientes y aumento de clientes digitales, sugieren que hay lecciones que aprender del modelo de innovación de esta institución financiera; sin embargo, el modelo de innovación empleado no está exento de riesgos. En esta sección se abordarán los factores de éxito y los factores de riesgo.

Factores de éxito

De acuerdo a las investigaciones de Marc de Jong, Nathan Marston y Erik Roth, de la consultora McKinsey, no hay una fórmula probada de éxito cuando se trata de la innovación, razón por la cual no puede hablarse de que exista consenso en torno a cuáles son las mejores prácticas en esta área de la gerencia. Para estos autores, lo que resulta indispensable es que la empresa adopte un enfoque sistémico, con prácticas que sean transversales a toda la organización, de forma de crear un modelo que no sólo organice las actividades de innovación sino que además las promueva. Las prácticas exitosas pueden clasificarse en dos grupos, las que son estratégicas en naturaleza y las que están dirigidas a generar innovaciones de manera repetida a lo largo del tiempo y con suficiente valor para que contribuyan a mejorar el desempeño de la empresa²⁹.

Con base en las investigaciones de McKinsey y otros autores y el trabajo de campo realizado, se identificaron siete factores críticos de éxito del modelo de innovación de Bancolombia descritos a continuación en la Figura 7.

Figura 7. Factores de éxito del Modelo de Innovación en Bancolombia



Fuente: Elaboración propia.

1. Definir visión de largo plazo

Una lección que se repite al estudiar los casos de las empresas exitosas es que la gestión de la innovación no puede operar aisladamente de la estrategia general de la empresa y del modelo de negocio, sino por el contrario, debe ser parte esencial de los mismos. Diversos estudios de casos, entre ellos los de las empresas Microsoft y Ericsson, sugieren la importancia de tener una visión de largo plazo, definir metas e identificar necesidades específicas para guiar exitosamente las actividades de desarrollo de productos, adquisiciones (de otras empresas y propiedad intelectual), modernización tecnológica y, en modelos abiertos, de colaboración y co-creación con terceros. Aspectos como el tipo de producto, el tipo de empresa y el mercado tienen en comparación menor relevancia a la hora de explicar los casos de éxito.

Como se explicó, desde muy temprano en el proceso Bancolombia alineó el tema de la innovación con su nueva visión, estrategia y su nuevo modelo de negocio y asignó a la innovación la función de ser un elemento habilitador de soluciones digitales para los clientes.

2. Identificar objetivos específicos y programas

Como se mostró anteriormente (ver Figura 4), el modelo de innovación de Bancolombia está construido alrededor de cuatro programas manejados por el Centro de Innovación (CIB): Cambio cultural, Laboratorio digital, Monitoreo de tendencias y Relaciones con el ecosistema. Cada uno de ellos con objetivos específicos que se retroalimentan entre sí. Esos objetivos y programas permiten promover una cultura de innovación, dar mayor dirección a la organización, ganar

29. Jong, Marc de, Nathan Marston and Erik Roth (April, 2015). "The eight essentials of innovation". McKinsey Quarterly.

perspectiva de lo que ocurre al exterior de la empresa y, en general, obtener información que facilite el desarrollo de nuevas ideas que añadan valor al banco.

Aunque con estos cuatro programas Bancolombia es capaz de trabajar simultáneamente en varios frentes, el número no tiene por qué ser estático. Más bien debe reflejar el nivel de madurez y flexibilidad de la organización. En el caso de Bancolombia, el CIB está trabajando en la creación de un fondo de inversiones que apalancará un programa nuevo para adquirir o invertir en empresas que le permitan entrar a ciertos segmentos o adquirir propiedad intelectual o habilidades de manera más rápida.

3. Tener un mandato y apoyo de la alta gerencia

Sólo la alta gerencia puede crear la institucionalidad necesaria, asignar los recursos y, especialmente, dar tiempo para la experimentación y el aprendizaje que requieren los procesos de innovación. Bancolombia lo ha hecho desde 2011, cuando la alta gerencia recibió el mandato de la propia Junta Directiva de transformar el banco e innovar. El mandato fue renovado en 2015 cuando se creó la Vicepresidencia de Innovación y Transformación Digital y se adoptó la decisión de convertir la dirección de innovación en lo que es hoy el Centro de Innovación.

El apoyo de la alta gerencia proviene en especial de dos figuras claves dentro de la organización. Primero, el actual Presidente del Grupo, Juan Carlos Mora Uribe, uno de los promotores más importantes de adoptar una estrategia basada en la innovación. A lo largo de los años, Mora ocupó diversas posiciones dentro del banco, a saber:

2005 – 2011 Vicepresidente de Riesgos.
2011 – 2015 Vicepresidente de Tecnología.
2015 – 2016 Vicepresidente de Innovación y Transformación Digital.
En 2016 Asumió como presidente y CEO de toda la organización.

Segundo, Jaime Villegas, quien a partir de febrero 2017 se convirtió en Vicepresidente de Servicios Corporativos, la unidad que tiene a su cargo la supervisión de las Direcciones de Tecnología, Servicios Administrativos (procesos) y Servicios a Clientes. Hasta 2012, Villegas ocupó la Vicepresidencia de Servicios para los Clientes y en 2016 reemplazó a Juan Carlos Mora en la Vicepresidencia de Innovación y Transformación Digital.

La presencia en la alta gerencia de estas dos personas es una garantía de que el camino de transformación digital emprendido continuará recibiendo el empuje y el apoyo necesario.

4. Tener la infraestructura adecuada

Bancolombia ha ido desarrollando la infraestructura necesaria para tener éxito en su modelo de innovación a través de los siguientes elementos:

- Estructura institucional y recursos financieros: de haber sido en su inicio una pequeña unidad, con los años la estructura institucional ha cambiado hasta consolidarse en la creación del Centro de Innovación en 2015. Institucionalmente, el Centro, junto con las áreas de Analítica, Alianzas, Transformación Digital, Mercados Digitales y NEQUI, depende de la

Vicepresidencia de Innovación y Transformación Digital, la cual reporta directamente a la presidencia. El CIB maneja un presupuesto propio que invierte en los distintos programas.

- Equipo humano responsable de la gestión de la innovación: el tema de la innovación se comenzó a manejar con una persona y con el tiempo ha demandado el esfuerzo focalizado y sostenido de un equipo más numeroso que ahora se concentra en el CIB.
- Inversión en la gestión de talento: las personas en posiciones claves en el equipo de innovación en los primeros cuatro años vienen de carreras en la industria bancaria, la mayoría con veinte o más años de trabajo en el propio Bancolombia. Ellos no tenían experiencia en las nuevas tecnologías o trabajo fuera del banco con emprendedores o innovadores, pero Bancolombia le apostó al talento que había formado en sus programas de desarrollo profesional y especialmente con becas en el exterior. En 2017, fue nombrado un nuevo Vicepresidente de Innovación y Transformación Digital, Gabriel Di Lelle, una persona que nunca había trabajado en Bancolombia, pero que tiene experiencia en el mundo de las finanzas y en el área tecnológica.
- Espacio físico propio: al principio, la recién creada Dirección de Innovación compartía espacio con el resto de las oficinas de Bancolombia. El Centro de Innovación fue inaugurado en 2015 con un espacio mínimo, pero cercano al ecosistema emprendedor de Medellín.

5. Relacionarse con la comunidad de emprendedores

El Banco ha establecido conexiones con los centros de actividad en el mundo FinTech para tener una antena

de recepción sobre lo que sucede en lugares claves de la innovación tecnológica. Además, ha reconocido que su capacidad de conectar con el sistema local de emprendimiento e innovación es crítica para mantenerse al día con las principales tendencias e identificar tecnologías, productos y modelos de negocio que puedan ser replicados o incorporados al ecosistema del banco. Por eso, el CIB es un espacio abierto para los emprendedores y punto de encuentro y colaboración con otras instituciones públicas y privadas en Medellín.

6. Crear los sistemas y procesos para innovar

Cuando se le pregunta a Camilo Velásquez, director del Centro de Innovación Bancolombia, por los factores de éxito del modelo de innovación, dice que el banco ha diseñado procesos claros y replicables y los sigue disciplinadamente. Su afirmación coincide con los resultados de los estudios realizados en empresas innovadoras, en los que se demuestra que uno de los determinantes de la capacidad de innovar es establecer procesos internos para explorar soluciones a problemas, sistematizar ideas y transformarlas en conceptos de negocio, de manera de seleccionar aquellas que recibirán fondos para ser desarrollados. Las empresas que no tienen este tipo de procesos encuentran muy difícil canalizar la creatividad de los empleados y, más todavía, tomar decisiones sobre cuáles proyectos deben recibir recursos³⁰.

Un área donde los procesos son importantes en el modelo de Bancolombia es el Laboratorio Digital. El CIB sigue un proceso claro y replicable para identificar, validar, rechazar o seleccionar las ideas que se van a desarrollar a corto plazo, así como para distribuir recursos entre las distintas vicepresidencias.

30. Pisano, Gary (June, 2015), "You need an Innovation Strategy", *Harvard Business Review*.

7. Experimentar, evaluar y aprender de la experiencia

Uno de los retos más importantes dentro de una organización empresarial es entender que las iniciativas, incluso las estratégicas, deben evolucionar y modificarse de acuerdo al aprendizaje que se adquiere en su implementación. Es lo que ha hecho Bancolombia con su estrategia de transformación digital y su modelo de innovación. La dirección de innovación comenzó como algo pequeño, pero se amplió en la medida en que se entendió mejor el valor que aporta a la organización. El CIB es un lugar para la experimentación, pero también para el aprendizaje interno. Para ello se opera con flexibilidad; así, en la segunda edición del programa, el CIB decidió recortar el período en dos, reduciéndolo de nueve a siete meses. Se han establecido indicadores para monitorear el desempeño del área de innovación como una herramienta imprescindible para el control y la mejora del sistema. La métrica utilizada, por el momento, es el porcentaje de los ingresos totales que provienen de los ingresos derivados por nuevos productos –no el número en sí de productos–, la cual se ha multiplicado por siete desde 2012.

Factores de riesgo

Bancolombia no es la primera organización empresarial que intenta promover la innovación a través del emprendimiento interno. Desafortunadamente, estudios realizados por Beth Altringer, investigadora de la Universidad de Harvard, demuestran que ese tipo de modelo cerrado falla en alcanzar el objetivo de hacer que las empresas sean más innovadoras entre 70% a 90% de los casos. Algunos de los desafíos que enfrentan los modelos de la innovación cerrada han sido mencionados a lo largo de este reporte, siendo los más importantes, primero, la aversión al riesgo que se genera

dentro de la organización a ideas nuevas que no se ajustan al negocio tradicional, y segundo, la existencia de una cultura de complacencia y apego al statu quo³¹.

El análisis efectuado muestra que Bancolombia ha asimilado las lecciones y recomendaciones de conocidos analistas y consultores en el diseño y la implementación de su modelo de innovación, por lo que está mejor preparada que otras organizaciones para hacer que la innovación sea sostenible en el tiempo. Sin embargo, vale la pena examinar algunos factores de riesgo en su modelo que no han sido abordados:

1. Tensión entre el CIB y las unidades de negocio del banco.

Según Alasdair Trotter, de Innosight, empresa que ha ayudado a corporaciones como Procter & Gamble a crear sus programas de incubación, los conflictos burocráticos conducen al fracaso a muchas incubadoras internas³², por lo que estas representan un área de riesgo que Bancolombia debe monitorear para garantizar sus resultados.

El CIB debe asegurar la colaboración estratégica y operativa de las unidades de negocio en al menos cuatro áreas claves del proceso de innovación: para permitir que los movilizadores se separen de sus responsabilidades habituales y se dediquen a los proyectos; para co-fundear el desarrollo de productos mínimos viables; para terminar el desarrollo de los proyectos incubados en el laboratorio digital; y para lanzar los productos al mercado. También habría que evitar que los vicepresidentes resientan el poder del CIB y del comité de ángeles de seleccionar las ideas que serán desarrolladas en nuevos productos y traten de imponer sus puntos de vista.

31. Altringer, Beth (November, 2013), "A new model for innovation in big companies", *Harvard Business Review*.

32. Trotter, Alasdair (November, 2013), "Six Lessons for Corporations Building Innovation Accelerators", Innosight. Disponible en: <https://www.innosight.com/insight/six-lessons-for-corporations-building-innovation-accelerators/>

Para evitar posibles conflictos, se recomienda que la incubadora interna designe a una o varias personas para que se dediquen a nutrir la relación con las unidades de negocio.

2. Lentitud en el ritmo de la innovación.

El modelo de innovación cerrado corre el riesgo de no generar un portafolio de ideas disruptivas al mismo ritmo en que se producen innovaciones fuera de la empresa. Esto puede ocurrir por varias razones, entre ellas que los empleados no tengan todas las habilidades técnicas que se requieren o que estén muy centrados en mejoras incrementales de lo existente y no piensen en nuevos modelos de negocio o en cómo usar la tecnología de manera diferente. De ocurrir, la solución para este problema es abrir el modelo de la innovación, para dejar entrar corrientes de conocimiento y tecnología del exterior.

Pareciera que en Bancolombia la apertura del modelo ha comenzado, pues el CIB está trabajando en la formación de un fondo corporativo para comprar e invertir en empresas y construir alianzas con ellas, lo cual es una de las muchas formas de la innovación abierta. Además de acelerar el ritmo con el que podrían introducir productos al mercado, el

comprar empresas le daría a Bancolombia acceso al talento y la propiedad intelectual de las *startups*. También es una señal de apertura el que la alta dirección haya decidido incorporar a una persona que viene del mundo de la tecnología como Vicepresidente del área de innovación desde 2017.

3. Insuficiente o incompleto apoyo a los emprendedores internos.

Es sabido que las mejores incubadoras son aquellas que ofrecen apoyo de mentores con experiencia probada en crear empresas en distintas industrias, de manera de guiar a los emprendedores a través del ciclo de vida de la empresa. Las incubadoras internas de las empresas suelen tener una escasa red de soporte a los emprendedores, debido a que los empleados de la organización no poseen la experiencia suficiente para escalar un negocio o trabajar con *startups* y empresas tecnológicas. Alasdair Trotter de Innosight recomienda crear una red de mentores con personas externas a la empresa que puedan trabajar con los empleados del banco³³. En consecuencia, Bancolombia ha incorporado personas externas al comité de inversionistas ángeles del CIB. Sin embargo, necesitará crear una red de mentores si logra crear un portafolio importante de ideas para incubar.

33. Trotter, Alasdair; ob. cit.

CONCLUSIONES

El convencimiento de que la tecnología y la innovación son las palancas para lograr un crecimiento sostenido en los mercados donde opera, caracterizados por un alto porcentaje de población no bancarizada o con bajo acceso a servicios bancarios, impulsó el proceso de transformación digital de Bancolombia. El modelo de innovación fue tomando forma y refinándose desde 2011, cuando el equipo directivo recibiera el mandato para iniciar el proceso de transformación digital.

Desde 2015, la función de innovación fue institucionalizada en el Centro de Innovación (CIB), unidad que tiene el mandato de catalizar el cambio de cultura en la organización y promover la adopción de conductas innovadoras. El CIB maneja una incubadora interna que se utiliza para identificar ideas novedosas, mayormente disruptivas, y apoyar el desarrollo de productos y modelos de negocio que abran nuevas corrientes de ingreso y oportunidades para el Grupo Bancolombia. El primer proyecto totalmente incubado por el CIB es un banco digital, NEQUI. Siguiendo buenas prácticas de gestión de la innovación, Bancolombia ha aislado a NEQUI de la organización, dotándolo de una organización y recursos propios, y ha dejado que opere en directa competencia con productos más tradicionales del banco.

Bancolombia es capaz de mostrar resultados de su proceso de transformación digital. En este sentido, ha ampliado la base de clientes y, en especial, ha aumentado en número de clientes digitales, en buena medida gracias al lanzamiento

de un número creciente de productos digitales. Los productos son apropiados para distintos segmentos del mercado, pero, en sintonía con su nueva estrategia, ha hecho un esfuerzo especial en introducir productos que promueven la inclusión financiera.

El modelo de Bancolombia ofrece lecciones para otras empresas interesadas en inyectar innovación a la organización y de esa manera cambiar su cultura. Del estudio de caso se derivan factores de éxito, pero también factores de riesgo que deben ser tomados en cuenta al momento de considerar la aplicación de estas innovaciones.

BIBLIOGRAFÍA

ACCENTURE (2011)

"The innovation Death Spiral", Disponible en:
http://whispersandshouts.typepad.com/files/accenture_the_innovation_death_spiral.pdf

ALTRINGER, BETH (NOVEMBER, 2013)

"A new model for innovation in big companies", *Harvard Business Review*.

ÁLVAREZ, RODRIGO (2015)

Accenture Digital, "Everyday Banking: el Cliente Digital y la Transformación de la Banca", en: *La transformación digital de la Banca Española*, Instituto de Estudios Bursátiles (IEB).

BANCOLOMBIA (2016)

Presentación Corporativa.

BANCOLOMBIA (24 DE ABRIL, 2015)

Resolución de la Junta Directiva.

BANCOLOMBIA

Resumen Corporativo

BROWN, BRUCE AND SCOTT D. ANTHONY (JUNE, 2011)

"How P&G Tripled Its Innovation Success Rate". *Harvard Business Review*.

CHRISTENSEN, CLAYTON (1997)

"The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail", *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts.

JONG, MARC DE, NATHAN MARSTON AND ERIK ROTH (APRIL, 2015)

"The eight essentials of innovation", *McKinsey Quarterly*.

MACCHI, M., D. LEVI AND S. WESTLAND (JUNE, 2016)

"Banking reinvented. Beyond value chains to value networks", Accenture, Disponible en: https://www.accenture.com/t20160628T211350__w_/us-en/_acnmedia/PDF-24/Accenture-Strategy-Banking-Reinvented-Value-Chains-Networks.pdf

PISANO, GARY (JUNE, 2015)

"You need an Innovation Strategy", *Harvard Business Review*.

SCOTT, ANTHONY (JULY, 2016)

"Kodak's Downfall Wasn't About Technology", *Harvard Business Review*.

SINEK, SIMON (2009)

"Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action", Penguin Books.

TROTTER, ALASDAIR (NOVEMBER, 2013)

"Six Lessons for Corporations Building Innovation Accelerators", Innosight, Disponible en: <https://www.innosight.com/insight/six-lessons-for-corporations-building-innovation-accelerators/>

VILLEGAS, ANDRÉS (MARZO, 2013)

"Innovación empresarial: Modelo Bancolombia", Conferencia dictada en la Cátedra de Innovación Empresarial José Gutiérrez Gómez, Medellín.

WESTERMAN, GEORGE, DIDIER BONNET AND ANDREW MCAFFEE (JANUARY, 2017)

"The Nine Elements of Digital Transformation", *MIT Sloan Management Review*.

YÉPEZ, CARLOS RAÚL (FEBRERO, 2011)

El País, Colombia, Disponible en: <http://www.elpais.com.co/economia/bancolombia-estrena-presidente.html>

YÉPEZ, CARLOS RAÚL

Revista Finanzas Personales, Disponible en: <http://www.finanzaspersonales.com.co/ultimas-noticias/articulo/grupo-bancolombia-apuesta-banca-mas-humana/43686>