

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE  
INNOVACIÓN, EN EL ÁREA ARQUITECTURA EMPRESARIAL  
E INNOVACIÓN DEL BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO  
COMUNAL EN COSTA RICA, PARA EL PERIODO 2018 – 2019.**

**RODRIGO UMAÑA MONTERO**

SAN JOSE, DICIEMBRE, 2019

## CONTENIDO

Lista de Tablas.....	6
Lista de Figuras .....	7
Lista de Gráficos.....	8
Dedicatoria y agradecimiento.....	9
Resumen Ejecutivo .....	10
<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
Origen de la actividad bancaria.....	12
La Banca en Costa Rica .....	13
Planteamiento del problema .....	16
Objetivos.....	18
Objetivo general .....	18
Objetivos específicos.....	18
Justificación .....	19
Antecedentes.....	21
Proyecciones .....	30
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>32</b>
Breve reseña del origen del Banco Popular.....	32
Ley Orgánica del BPDC .....	36
Pautas y orientaciones generales de la Asamblea de Trabajadores .....	37
Propósito estratégico, misión y visión.....	38
Valores.....	39
Políticas estratégicas.....	40
Estructura organizacional .....	42
Asamblea de Trabajadores .....	44
Junta Directiva Nacional .....	44
Auditoría Interna .....	45
Gerencia General Corporativa.....	45
Dirección General Corporativa .....	46
Dirección de Gestión.....	47
Área Arquitectura Empresarial e Innovación.....	48

Administración .....	49
Enfoques de la Administración.....	51
Los clásicos. ....	51
Los Humanistas .....	52
Los Estructurales .....	52
Los Neoclásicos.....	53
Enfoques modernos .....	54
<i>Benchmarking</i> .....	54
Calidad total .....	55
<i>Empowerment</i> .....	55
<i>Downsizing</i> .....	56
<i>Coaching</i> .....	56
<i>Balanced scorecard</i> .....	57
Teoría de restricciones .....	57
El Proceso .....	58
El Proceso Administrativo.....	58
Proceso formulación y ejecución de la estrategia.....	61
Gestión.....	62
Arquitectura Empresarial .....	63
Marco contextual de la Innovación .....	64
Niveles de Innovación.....	66
Disrupción .....	66
Creatividad.....	67
El proceso creativo .....	67
Marcos de referencia .....	68
Modelo Innovare, Morales (2013) .....	68
Modelo de Cataluña, Terré i Ohme (2002) .....	70
Modelo, Gestión de la Innovación Empresarial, Baena (2009) .....	72
Modelo ANAI, Asociación de la Industria Navarra (2008) .....	74
Modelo BAC Credomatic.....	77
COBIT.....	78

APO04. Gestionar la Innovación .....	80
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....	83
Enfoque de la investigación.....	83
Método de la investigación.....	83
Tipos de estudios.....	85
Fuentes de información .....	85
Muestra de la investigación.....	86
Variables o categorías de análisis .....	90
Primera variable: proceso de innovación .....	91
Segunda variable: nivel de cumplimiento .....	91
Tercera variable: participación de los colaboradores .....	92
Matriz análisis de variables .....	92
Instrumentos .....	95
Proceso para la recolección y análisis de datos .....	96
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	97
Resultados objetivo específico No.1 .....	97
Proceso de recolección .....	97
Clasificación de la información.....	97
Análisis de resultados objetivo No.1 .....	121
Resultados objetivo específico No.2 .....	125
Proceso de recolección .....	125
Clasificación de la información.....	126
Análisis de resultados objetivo No.2.....	134
Resultados objetivo específico No.3 .....	136
Proceso de recolección .....	136
Clasificación de la Información .....	138
Análisis de resultados objetivo No.3.....	145
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	147
Conclusiones.....	147
Objetivo No.1.....	147
Objetivo No.2.....	148

Objetivo No.3.....	150
Recomendaciones .....	151
Objetivo No.1 .....	151
Objetivo No.2 .....	151
Objetivo No.3 .....	151
<b>CAPÍTULO VI PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....</b>	<b>153</b>
Objetivos.....	153
Enfoque de la propuesta .....	154
Gestionar la Innovación .....	154
Estrategia de Innovación .....	154
Cultura de Innovación. ....	155
Análisis FODA .....	156
Acciones .....	158
Matriz de Vinculación .....	158
Matriz de operacionalización.....	160
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>163</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1..Primeros Bancos en Costa Rica .....	14
Tabla 2 Definiciones de Administración.....	50
Tabla 3 Análisis de las variables .....	93
Tabla 4 Instrumentos para cada variable.....	96
Tabla 5 Objetivo No.1 de la Estrategia de Innovación. ....	102
Tabla 6 Matriz de responsabilidades .....	106
Tabla 7 Objetivo No.2 de la Estrategia de Innovación .....	108
Tabla 8 Objetivo No.3 de la Estrategia de Innovación .....	111
Tabla 9 Equipos de Innovación .....	113
Tabla 10 Objetivo No.4 de la Estrategia de Innovación. ....	114
Tabla 11 Objetivo No.5 de la Estrategia de Innovación. ....	117
Tabla 12 No. de Canales implementados. ....	118
Tabla 13 Mapas de Experiencia al Cliente.....	120
Tabla 14 Acciones para mejorar la Experiencia al Cliente .....	121
Tabla 15 Resumen primer objetivo, estrategia de innovación .....	122
Tabla 16 Resumen segundo objetivo, estrategia de innovación.....	122
Tabla 17 Resumen tercer objetivo, estrategia de innovación.....	123
Tabla 18 Resumen cuarto objetivo, estrategia de innovación .....	123
Tabla 19 Resumen quinto objetivo, estrategia de innovación.....	124
Tabla 20 Dependencias entrevistadas .....	125
Tabla 21 Mecanismos para controlar el nivel de cumplimiento. ....	131
Tabla 22 Evaluación de cumplimiento.....	131
Tabla 23 Participación en el plan de innovación.....	132
Tabla 24 Propuestas para mejorar la gestión de la innovación. ....	133
Tabla 25 Encuestas para valorar la participación en el proceso de innovación .....	136
Tabla 26 Propuestas participación de los colaboradores en la gestión de la innovación. ....	144
Tabla 27 Acciones de la propuesta de solución vinculadas al proceso APO04.....	158
Tabla 28 Implementación de las acciones.....	160
Tabla 29 Costos Recurso Humano. ....	162

## Lista de Figuras

Figura 1. Etapas de la Investigación.....	31
Figura 2 Alta Administración, 2019.....	43
Figura 3 Asamblea de Trabajadores, 2019.....	44
Figura 4 Junta Directiva Nacional, 2019.....	44
Figura 5 Auditoría Interna, 2019.....	45
Figura 6 Gerencia General Corporativa, 2019 .....	46
Figura 7 Junta Directiva Nacional, 2019.....	47
Figura 8 Dirección de Gestión, 2019 .....	47
Figura 9 Área Arquitectura Empresarial e Innovación, 2019 .....	48
Figura 10 Elementos de entrada, de salida y durante la etapa Planear.....	59
Figura 11 Elementos de entrada, de salida y durante la etapa Organizar.....	59
Figura 12 Proceso etapa Dirigir .....	60
Figura 13 Elementos de la etapa Control. ....	61
Figura 14 Modelo Innovare.....	69
Figura 15 Modelo Gestión de Innovación Empresarial .....	74
Figura 16 APO04, Gestionar la Innovación .....	82
Figura 17 Recolección y análisis de datos. ....	96
Figura 18 Campañas de Innovación I, II y III.....	98
Figura 19 Campañas de Innovación IV.....	98
Figura 20 Gobernanza de la Innovación .....	113
Figura 21 Gobernanza de la Innovación .....	116
Figura 22 Etapas de la propuesta de Solución.....	153
Figura 23 Actividades proceso de innovación, APO04 .....	154
Figura 24 Cuarto Objetivo Estratégico del Banco Popular .....	154
Figura 25 Metodología Pensamiento del Diseño (Design Thinking).....	155
Figura 26 Acciones para fomentar una cultura de innovación.....	156

**Lista de Gráficos**

Gráfico 1 La Innovación en los procesos de la organización.....	129
Gráfico 2 Nivel de cumplimiento de la Innovación .....	130
Gráfico 3 Política de Innovación.....	138
Gráfico 4 Estrategia de Innovación.....	139
Gráfico 5 Sesiones de trabajo para identificar oportunidades.....	140
Gráfico 6 Espacios físicos para la innovación .....	140
Gráfico 7 Actividades planificadas para la innovación.....	141
Gráfico 8 Recursos para la innovación .....	142
Gráfico 9 Normativa para la gestión e implementación de ideas.....	143
Gráfico 10 Cultura de innovación .....	144

## **Dedicatoria y agradecimiento**

Esta tesis está dedicada a todas las compañeras y compañeros del Banco Popular, personal de las Direcciones y las jefaturas de las oficinas comerciales, quienes colaboraron con sus conocimientos y experiencia a través de las entrevistas y encuestas, insumos que fueron la materia prima para la construcción de este proyecto, especialmente al Lic. Olman Calvo, quien autorizó la realización del estudio a lo interno de la Institución.

Asimismo, quiero agradecer a Dios por mantenerme con fe, esperanza y salud hasta la culminación de la tesis; al profesor Raymond Peraza por su paciencia, asesoría y acompañamiento en este estudio; al profesor don Manuel Morales, quien en su rol de lector y con su trayectoria de docente, validó el proyecto; al profesor Marco Vinicio, quien colaboró durante todo el proceso administrativo en el desarrollo de la investigación y a Daniela Ureña, filóloga responsable de darle la elegancia a este documento.

No omito expresar un especial agradecimiento a Olman Calvo, por su apoyo incondicional, a Rafael Bogarín por contribuir con la inspiración y motivación inicial y al profesor don Carlos Chacón por creer siempre en mí.

Esta tesis es para todos ustedes con gran cariño y esfuerzo.

Rodrigo Umaña M.

## Resumen Ejecutivo

Esta tesis se realizó en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, una institución pública no estatal, la cual forma parte de la industria financiera de Costa Rica. El tema que se va a desarrollar es el *Análisis del proceso administrativo de innovación, en el Área Arquitectura Empresarial e Innovación del Banco Popular y de Desarrollo Comunal en Costa Rica, para el periodo 2018 – 2019*, dado que, a raíz de varios estudios de mercado, se muestra que el Banco Popular no es percibido como una entidad innovadora, situación congruente con los resultados de los últimos años.

El objetivo general consiste en analizar el proceso administrativo de innovación, en el Área Arquitectura Empresarial e Innovación del Banco Popular y de Desarrollo Comunal en Costa Rica, para el periodo 2018 – 2019. Para ellos se realiza una presentación de las principales características del Banco Popular como entidad financiera y posteriormente, se definen algunos conceptos claves como administración, creatividad e innovación, a su vez, se muestran varios marcos de referencia relacionados con la gestión de la innovación, para compararlos con el marco de referencia que adoptó el Banco Popular.

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que, utiliza la recolección de datos para el análisis estadístico; se identifica un problema, se establecen objetivos, se recopila información para análisis y cotejar los resultados de la gestión de la innovación con miras a realizar una propuesta de solución. A su vez, también se realiza una valoración cualitativa, cuando se realizan preguntas abiertas sobre las propuestas más importantes para cerrar la brecha de cumplimiento o aumentar la participación de los colaboradores en las actividades de innovación, por lo que el enfoque es mixto.

Posee un diseño no experimental, dado que no existe una manipulación de las variables; además, dentro de los no experimentales, se clasifica como transeccional o transversal puesto que la recopilación de la información se realiza en un único momento. Asimismo, tiene un abordaje de tipo descriptivo o explicativo, analiza un evento o un proceso en un período determinado, que en este caso es una evaluación del proceso Gestionar la Innovación, para un período determinado.

Para la recolección de la información se realizan varias sesiones de trabajo con el jefe del Área de Innovación, se entrevistan a ocho ejecutivos de las Direcciones que tienen una mayor

participación dentro del proceso de innovación y se realiza una encuesta entre las 13 Direcciones del Banco y 15 oficinas comerciales, distribuidas en las 5 regiones del país.

A manera de conclusión general, las actividades para gestionar la innovación dentro del Banco Popular no están bajo el formato y estructura del proceso de innovación APO04, contribuyen con las metas de la estrategia global del 2017; se debe realizar un replanteamiento de la estrategia de innovación, alineada a la nueva estrategia global 2019 y al proceso de innovación APO04, del marco de referencia Cobit 5.

Con base en el análisis existe un nivel de cumplimiento de innovación bajo con un 47%, se debe generar una cultura de innovación que promueva la participación de los colaboradores, sumado a un mayor compromiso de la Alta Dirección que contribuya con el desarrollo de nuevos productos financieros que contribuyan con un mayor nivel de Innovación y logren una Transformación Digital de la organización.

Finalmente, teniendo en cuenta el rol social que posee el Banco Popular, sumado una realidad nacional compleja que atraviesa el país; el enfoque debería concentrar los esfuerzos de transformación digital, en promover al Banco Popular como la entidad financiera de los emprendedores.

## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

En este capítulo se van a presentar los alcances de la presente investigación, que detalla el problema o el desafío identificado dentro de la organización, los objetivos, las proyecciones y en general, la importancia del proyecto para el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en adelante, Banco Popular. Sin embargo, antes de explicar esos elementos que son el sendero por el que se desarrollará este estudio, es importante mostrar una pequeña reseña del origen de los bancos y en general la actividad bancaria.

### **Origen de la actividad bancaria**

Según lo que expresa Mora (2002, pp.19-20) en su investigación *El Banco Popular y la sociedad costarricense*, los primeros Bancos constituyeron una premisa y a la vez un motor de desarrollo de la sociedad capitalista. Fue a partir del período del Renacimiento y en las repúblicas itálicas de actividad mercantil, tales como Venecia, Génova y Florencia, así como más tarde en los centros comerciales de Ámsterdam, Hamburgo y Róterdam, donde la banca tuvo sus verdaderos orígenes; inclusive, los términos banquero y banco provienen del italiano de esta institución, que significan los asientos ocupados por los cambistas (banchieri) y la mesa (banco) sobre la que realizaban sus operaciones.

Las primeras instituciones de crédito fueron entes de pago, que facilitaban los cambios de moneda y controlaban su calidad, principalmente porque las monedas que se acuñaban tenían un carácter dudoso. Los comerciantes acudían a los nuevos especialistas, sobre todo orfebres, quienes reconocían el peso y la ley de las monedas en circulación, para ofrecer facilidades de almacenamiento como mecanismo de seguridad. En contraparte, los nuevos banqueros entregaban un certificado respaldado en un cien por ciento por las propias monedas, por lo que representaban dinero de pleno contenido.

Posteriormente, dichas monedas serían transformadas en certificados los cuales tomarían el carácter de medios de pago, con lo que la actividad comercial empezaría a tener condiciones propicias para una mayor expansión. Aunado a esto, cuando los banqueros se percatan de que los depositantes rara vez retiraban el metal depositado, empezaron a prestar ese dinero a terceros. En ese momento surgen la verdadera banca, al generarse intermediación financiera. La aparición del billete de banco, que sustituía al metal efectivamente depositado, marca un hito en la evolución del

dinero; se estaba creando un papel moneda en cantidad superior a su equivalente en metal precioso depositado en los bancos.

Según Halm (1963):

El banquero, al entregar billetes de banco a quienes no habían depositado previamente dinero de pleno contenido, lo que hacía era aumentar la cantidad de dinero en circulación. Incrementaba el poder adquisitivo de los que recibían tales billetes en concepto de préstamo, mientras que los depositantes efectivos seguían utilizando sus certificados de depósito como dinero. De este modo, aumentaba el volumen total de medios de pago, y la suma total de billetes de banco y certificados resultaban mayor que su cobertura en monedas de pleno contenido. (p.53)

A pesar de que la actividad bancaria en aquellas épocas era muy diferente a la actual, existen dos elementos importantes que en la industria financiera actual prevalecen: la confianza y el respaldo. Aquellas personas involucradas en la actividad bancaria tenían que generar confianza en sus usuarios y al menos, hacerles creer que sus recursos tenían algún respaldo.

### **La Banca en Costa Rica**

Sobre la Banca en Costa Rica, Mora (2002) menciona en su investigación que, José María Castro Madriz sería el gestor de la primera propuesta para la creación de lo que hoy se conoce como el Banco Nacional de Costa Rica, producto de condiciones propias de la economía mercantil, en un contexto marcado por la autarquía en la actividad productiva (pp.24-27). Ese proyecto fue presentado en 1851 y contiene conceptos muy interesantes en lo que respecta a la lucha contra la usura y la justicia distributiva, en etapa muy temprana de la República.

Sin embargo, no sería hasta después de la campaña de 1856 que empiezan a fructificar los primeros proyectos bancarios. El actor principal de dichas iniciativas fue la oligarquía cafetalera, surgida a partir de un modelo orientado al mercado internacional y con creciente cohesión como clase social dominante en las esferas económica y política.

Posteriormente, nace en diversas regiones del país la figura del cafetalero prestamista; producto de los procesos de acumulación de capital en pocas manos, que incluso conducen a la generación de los primeros bancos en zonas de despertar capitalista, como el Valle Central.

A finales del siglo XIX, se crean varios Bancos, producto de la proliferación de proyectos propios de la etapa que vivía la economía nacional, tal y como se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla 1..Primeros Bancos en Costa Rica**

Banco	Fundación	Naturaleza
Banco Anglo Costarricense	1863-1994	Capital mixto (privado y público)
Banco Nacional de Costa Rica (segundo proyecto)	1867-1876	Capital mixto
Banco Rural de Crédito Hipotecario	1872-1875	Capital mixto Promoción de la agricultura
Banco de Emisión	1876-1878	Capital mixto Producción y exportación de café
Banco Nacional de Costa Rica (tercer proyecto)	1877-1884	Capital privado. Emisión, depósitos judiciales, administración de rentas públicas
Banco de Crédito Hipotecario de Costa Rica	1881	Capital privado
Compañía Bancaria y de Crédito Hipotecario Americano	1887	Capital privado
Banco Agrícola Colonizador de la República de Costa Rica	1890 (No funcionó)	Capital mixto. Crédito a los agricultores Cuentas corrientes. Colonización de tierras baldías. Fomento de inmigración europea. Vías de comunicación
Banco de la Unión Banco de Costa Rica a partir de 1890	1877	Capital privado Descontar, girar, prestar, cuentas corrientes, depósitos, comprar letras de cambio, emisión.
Banco Comercial de Costa Rica	1905-1915	Capital privado Tenía facultad para emitir billetes
Banco Mercantil de Costa Rica	1908-1925	Capital privado Apoyo a negocios de carácter comercial, exportaciones e importaciones
The Royal Bank of Canada	1915-1937	Sucursal del Royal Bank Apoyo a negocios de carácter comercial
Banco Internacional de Costa Rica Luego Banco Nacional de Costa Rica (1937)	1914	Banco estatal. Apoyo a la agricultura e industria Juntas de crédito agrícola. Único emisor (a partir de década de los veinte). Asume funciones reguladoras y de dirección de la economía en general a partir de 1937
Banco Crédito Agrícola de Cartago	1918	Capital privado. Carácter de Banco regional Énfasis en el crédito al agricultor

**Fuente:** Mora (2002).

Además, Mora (2002) también destaca la importancia de esa época en el desarrollo de la economía nacional, como una de las más prósperas, respaldada por las exportaciones de café y otros productos, lo que posibilitaba la emersión de capitales para incursionar en la actividad

bancaria, a través de la unión de recursos, aunque no con la suficiente experiencia en la operativa de entes financieros (pp. 31-32). Aun así, el Banco de la Unión reunirá los más fuertes capitales privados del país y pasará a convertirse en la entidad financiera que respaldaba al Gobierno y a las actividades productivas, con énfasis en el sector comercial.

Es interesante como en la Costa Rica del siglo XIX existieron tantos Bancos, a pesar de ser un país pequeño. Situación que contrasta con la actualidad, en donde solo existen tres entidades financieras públicas, con la responsabilidad de atender a todo el país, en compañía de los demás actores privados del ecosistema financiero nacional.

Continuando con la evolución de la actividad bancaria en Costa Rica, en la década de los treinta, el sistema financiero y el crédito tuvieron profundas transformaciones. En 1936 fue transformado el Banco Internacional, el cual era la única entidad bancaria estatal, en el Banco Nacional de Costa Rica y, además, fue creada la Superintendencia de Bancos como organismo encargado de controlar la actividad bancaria privada.

El 21 de junio de 1948, en la administración de la Junta Fundadora de la Segunda República, se emite el decreto de la Nacionalización Bancaria, el cual es una expresión clara y precisa acerca de una nueva visión sobre el papel de la banca en el país. Entre sus principales enunciados se encuentran los siguientes:

- 1) Que, dentro de la organización moderna de la economía nacional, todas las actividades agrícolas, industriales y comerciales dependen vitalmente del crédito bancario, cuya orientación es determinante del progreso o estancamiento del país,
- 2) Que, funciones económicas de tal magnitud no deben estar en manos particulares, sino que constituyen, por su propia naturaleza, una función pública,
- 3) Que, el negocio de los Bancos particulares no consiste exclusivamente en la colocación de sus propios recursos, sino que moviliza el ahorro nacional y las disponibilidades financieras del país, representados por los depósitos del público,
- 4) Que, las grandes utilidades de los Bancos, garantizadas por el Estado y por el ordenamiento social, no es justo que pertenezcan a los accionistas que representan una parte exigua del capital movilizado; sino que deben convertirse en ahorro nacional, cuya inversión debe estar dirigida por el Estado (Figueres, 1986, pp.173-174).

Producto del decreto se nacionalizó la banca particular y solo el Estado podría movilizar los depósitos del público, a través de sus instituciones bancarias propias. Las acciones del Banco de Costa Rica, del Banco Anglo Costarricense y del Crédito Agrícola de Cartago fueron expropiadas y pasaron a formar, junto con el Banco Nacional, el nuevo Sistema Bancario Nacional. El 28 de enero de 1950, se creó el Banco Central mediante la Ley N.º 15, institución dotada de suficiente autoridad para ejercer el control y dirección de la economía costarricense.

De todas estas entidades bancarias del siglo XIX, solamente el Banco Internacional de Costa Rica de 1914, que luego se convertiría en el Banco Nacional de Costa Rica (1937), tenía una función clara de apoyo a la agricultura como parte de los esfuerzos para desarrollar al país. Pero no fue hasta la aparición de la Banca Social en Costa Rica, en la segunda mitad del siglo XX, donde el Banco Popular tendría un rol protagónico para la sociedad costarricense y por eso, el desarrollo de este estudio lo toma como escenario para su realización.

### **Planteamiento del problema**

A finales del siglo pasado, las entidades financieras en Costa Rica vivían en un mercado menos competitivo, en donde los clientes se acercaban a las agencias bancarias a realizar sus transacciones y gestionar sus requerimientos. En la actualidad, los clientes no van a los Bancos, al contrario, las entidades financieras deben desarrollar estrategias para acercarse a los clientes y convencerlos de que su oferta es mejor que la de los otros competidores y que las soluciones financieras que ofrecen contribuyen a mejorar la calidad de vida.

Con base en algunos sondeos de opinión, realizados en el 2018 por la Dirección de Mercadeo del Banco Popular a grupos de clientes, junto con cierta información que circula en medios de comunicación nacional, el Banco Popular no es percibido como una entidad innovadora. Si bien, a lo interno de la institución, existe un área encargada de gestionar la innovación, los resultados obtenidos no son percibidos por los clientes o grupos de interés.

Entre las principales causas de que el Banco Popular no sea considerado como innovador están la falta de apoyo por la alta administración, no hay un compromiso que permeé a toda la organización; también se suma la falta de una cultura de innovación, muchos colaboradores no reflejan ese concepto en sus acciones y labores diarias. Adicionalmente, no existe una estrategia clara de innovación para que el Banco enfoque sus esfuerzos en alcanzar esa meta.

Dentro de las principales consecuencias que puede tener una entidad financiera que no es innovadora, está la imposibilidad para generar una propuesta de valor a sus clientes que logre diferenciarse de la competencia, lo que conlleva a una disminución de la cartera, pérdida de participación de mercado y una disminución en las utilidades. Además, el no tener una adecuada gestión de la innovación dificulta el logro de los objetivos de la organización y se genera un deterioro en la imagen corporativa, que es un elemento clave para obtener la confianza de los clientes.

Aunado a lo anterior, el nivel de competencia de la industria financiera es cada vez más fuerte, dado que existen otras empresas del sector como las cooperativas de ahorro y crédito, las cuales poseen una participación de mercado mayor a la de algunos Bancos privados. Además, se están generando nuevos modelos de negocios con productos y servicios financieros, ofrecidos por empresas no financieras que también captan clientes y pasan a formar parte de la industria.

Así mismo, la globalización y los avances tecnológicos son elementos clave en las tendencias de la industria financiera; la tecnología permite a las personas físicas o jurídicas realizar transacciones desde cualquier parte del mundo, a través del comercio electrónico y las entidades financieras deben adaptar sus productos y servicios a las nuevas necesidades de los clientes. En Costa Rica, uno de los Bancos más fuertes es una organización regional.

En otro orden de ideas y a manera de ilustrar lo indicado en los párrafos anteriores, el 2018 no fue un buen año para el sector bancario nacional. Según el periódico *El Financiero* del 21 de enero del 2019, los Bancos estatales redujeron sus utilidades en el 2018, aunque los bancos privados sí tuvieron un mejor año, por ejemplo, el BAC / Credomatic, sí tuvo un aumento significativo en sus utilidades. El artículo menciona que los 14 Bancos acumularon un total de ¢193,035 millones en ganancias, de los cuales, el 73% de esa cifra corresponde al BAC / Credomatic, el Banco de Costa Rica (BCR), el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) y el Banco Popular. Importante mencionar que BAC / Credomatic generó ¢69.5 mil millones, casi el mismo monto reportado por los tres Bancos públicos unidos (¢71.1 mil millones). (Cisneros, 2018)

Con este panorama, las entidades financieras están en la obligación de generar estrategias para mantener la fidelidad de sus clientes y atraer nuevos segmentos, esto va a tener un aumento en su estructura de costos y provocará que muchas empresas ya no sean rentables, lo que generará

fusiones y adquisiciones entre entidades del sector financiero. En esa misma línea, ya existe una propuesta en el Congreso de la República para fusionar dos Bancos estatales, el Banco Nacional de Costa Rica y el Banco de Costa Rica.

Esta investigación busca identificar las oportunidades de mejora que permitan optimizar la contribución del Área Arquitectura Empresarial e Innovación (en adelante, Área de Innovación) al enfoque estratégico institucional y ayudar a transformar al Banco Popular en una entidad innovadora. Esto a partir de información recopilada, incluyendo respaldo teórico y los resultados de la investigación de campo, teniendo en cuenta las opiniones de los colaboradores de la misma institución.

Por lo anteriormente descrito se define como pregunta de investigación lo siguiente:

**¿Cómo es el proceso administrativo de innovación, en el Área Arquitectura Empresarial e Innovación del Banco Popular y de Desarrollo Comunal en Costa Rica, para el período 2018 - 2019?**

A partir del cuestionamiento anterior, sobre el cual versa la presente investigación, se considera oportuno establecer los siguientes objetivos:

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar el proceso administrativo de innovación, en el Área Arquitectura Empresarial e Innovación del Banco Popular y de Desarrollo Comunal en Costa Rica, para el periodo 2018 – 2019.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar el proceso de innovación en el Área Arquitectura Empresarial e Innovación del Banco Popular, a través de la revisión documental, para el establecimiento de su situación actual, al primer semestre del 2019.

2. Determinar el nivel de cumplimiento de la gestión de innovación en el Área Arquitectura Empresarial e Innovación respecto a las metas institucionales, al primer semestre del 2019; mediante la realización de entrevistas a los involucrados en el proceso.
3. Establecer el grado de participación de los colaboradores dentro de las actividades del proceso de innovación, a través de la aplicación de cuestionarios en el Banco Popular, para el período del 2018 al primer semestre del 2019.

### **Justificación**

La innovación se ha convertido en un elemento clave para las empresas que quieren destacarse dentro de sus industrias y liderar en los mercados. El sector financiero no escapa a esta realidad, pero ¿por qué una empresa como el Banco Popular tendría que innovar? Morales (2013) destaca en su libro que las empresas deciden innovar, según los siguientes factores:

- 1) La necesidad de diferenciarse de la competencia.
- 2) La presión o ambición de hacer crecer su negocio.
- 3) La necesidad de generar ideas radicales y de mayor impacto.
- 4) La necesidad de sobrevivir o de reinventar el modelo de negocios.
- 5) El deseo de gestionar o sistematizar la innovación (p. 14).

Para la industria financiera y en concreto para el Banco Popular, se aplican los cinco factores anteriores. Se requiere tener una organización que ofrezca una propuesta de valor superior dentro del sector financiero, la institución requiere aumentar su participación de mercado, desarrollar productos y servicios que atiendan las necesidades actuales de las personas, asegurar la supervivencia en el largo plazo y establecer un programa de innovación sistematizado que genere valor a la organización.

El Banco Popular es una organización socialmente responsable desde su propia creación y tiene el propósito de fomentar el bienestar económico-financiero, social y ambiental para sus clientes y demás habitantes del país, mediante el acceso a productos y servicios financieros enfocados en la atención de sus necesidades y expectativas. Por esta razón, con el fortalecimiento del Banco Popular, se robustecen sus programas sociales y se genera un impacto positivo en la

sociedad costarricense, principalmente en el sector trabajador y en algunos sectores vulnerables de la población, como los adultos mayores y personas con alguna discapacidad, entre otros.

Uno de los principales problemas a lo interno del Banco Popular es la ejecución de las ideas y proyectos de innovación, lo que ha contribuido con el rezago de la entidad como un banco innovador. Uno de los objetivos de este estudio es identificar esas oportunidades de mejora, con el fin de proponer acciones que logren transformar la organización en una entidad más dinámica, ante un entorno cambiante y en constante evolución.

La innovación se estableció formalmente dentro de la estructura del Banco Popular en el año 2015, a partir de ahí, se iniciaron las primeras acciones relacionadas con la gestión de la innovación; sin embargo, en la actualidad, la tecnología avanza rápidamente, las organizaciones evolucionan, el mundo se transforma y todo está en un constante cambio. Los resultados de este estudio generarán nuevos conocimientos que no solo van a complementar los ya existentes, sino que también estarán brindando un nuevo enfoque de la innovación, de cara a los nuevos retos establecidos por la entidad a partir del año 2019.

Una de las variables claves en esta investigación es el nivel de cumplimiento de la gestión de innovación para el primer semestre del 2019, el cual va a permitir establecer la brecha entre la situación actual y los objetivos de la organización, con el fin de proponer acciones y lograr un nivel óptimo de la innovación.

Para recabar la información de este estudio se van a utilizar sondeos o cuestionarios, algunos de ellos serán remitidos a través herramientas tecnológicas que poseen las licencias de las computadoras asignadas a cada uno de los colaboradores del Banco, para esos fines. Con esto, se evidencia el impacto positivo de las tecnologías en los proyectos de investigación, facilitando la recopilación de los insumos de una forma más ágil y exacta.

Existe interés por parte del Área de Innovación para la realización de este estudio, se tienen expectativas sobre los resultados que se puedan obtener con la finalidad de que generen valor en la gestión de la innovación y, a su vez, el Banco Popular pueda permear esa contribución a los clientes y en general, a la sociedad costarricense.

Aunado a lo anterior, el Banco Popular está llamado a retomar ese liderazgo en la generación de utilidades, como lo hizo en años anteriores. La innovación es la llave para abrir nuevas oportunidades de crecimiento, a través de una gestión que transforme a la organización en una nueva entidad, según las necesidades de los clientes y las nuevas tendencias de la industria.

Una vez concluida esta investigación, se pretende que el documento sirva de referencia a todas aquellas personas que necesiten realizar consultas sobre estudios realizados en temas de innovación; principalmente, si lo que requieren es analizar algún proceso de innovación, ya que podrán tener un documento que contempla varios marcos de referencia que servirán para realizar comparativos.

Finalmente, como complemento a estos elementos que justifican la investigación, Murcia (2012), indica en su tesis doctoral: *Modelo de Análisis para la Evaluación de la Innovación. Un Enfoque Multidimensional e Interdisciplinar*:

En la actualidad, el término innovación es un concepto recurrente de los discursos de los políticos, los académicos, los empresarios, los medios de comunicación y demás agentes sociales como solución a muchas y diferentes problemáticas, como son el crecimiento, la competitividad y el bienestar, entre otras (Murcia, 2012, p.3).

En línea con el texto anterior, el Banco Popular se suma a estos gremios y también le apuesta a la innovación como uno de los elementos claves para el crecimiento de la organización, el aumento de su participación de mercado y la percepción de sus clientes como una entidad financiera innovadora que ofrece soluciones financieras y construye bienestar.

## **Antecedentes**

El concepto de innovación se ha convertido en tendencia en la actualidad. Esto genera que dentro de las organizaciones y la academia en general, se realicen estudios e investigaciones relacionados con el tema, tanto en el ámbito nacional, como internacional.

Murcia (2012), en su tesis doctoral, establece como objetivo general proponer un modelo de evaluación de la innovación de carácter multidimensional e interdisciplinar que integre y relacione las diferentes perspectivas de la innovación y permita la valorización y seguimiento de la gestión de la innovación en el ámbito de las organizaciones (p.7).

Para su desarrollo se ha propuesto la metodología científica inductivo-deductiva Delphi, la cual, consiste en un proceso estructurado de intercambio de opiniones entre un grupo de informadores relevantes o expertos, sobre un problema y cuyo estado del conocimiento está incompleto. En términos operativos, se trata de un procedimiento para obtener información de un grupo de participantes, denominado panel de expertos, a través de varios cuestionarios que son remitidos en sucesivas iteraciones, también llamadas rondas, hasta lograr determinado nivel de consenso o estabilidad en las respuestas con relación al problema en estudio. (Murcia, 2012, p.77)

Entre las principales conclusiones de la investigación, Murcia (2012, pp.137-138) mencionan las siguientes:

- La evolución del concepto de innovación muestra una progresiva complejidad y un cambio en el aspecto a lo largo de la historia, comenzando por el cambio tecnológico, pasando por el conocimiento en sus diferentes formas y fuentes, por las interacciones entre los diferentes componentes de los procesos de innovación, por las estrategias y capacidades de los sujetos de las innovaciones, hasta llegar a la valorización del factor humano y la sociedad.
- La innovación sea evaluada desde cuatro dimensiones: Económica, Humana, Organizativa y Social.
- La importancia actual de la innovación debe estar enfocada en el crecimiento y el bienestar, junto con la necesidad de diseñar un modelo para su evaluación, que recoja toda la multidimensionalidad e interdisciplinariedad de dicho proceso.

Otro de los proyectos fue el desarrollado por López (2012), a través de una tesis doctoral denominada *Innovación del Modelo de Negocio: Propuesta de un Modelo Holístico*, en donde el propósito es establecer un modelo de negocio para identificar las organizaciones que presentan un modelo de negocio innovador (p.20).

Para este estudio se ha diseñado una metodología de naturaleza híbrida o mixta, por eso, se sigue un enfoque exploratorio con el propósito de indagar el problema de investigación con métodos cualitativos, los cuales, proporcionan contribuciones importantes para la teoría y la práctica de la dirección de empresas, con el fin de llevar a cabo un análisis con métodos cuantitativos (López, 2012, p.21)

Entre los principales hallazgos del estudio, López (2012, pp.199-200) destaca los siguientes:

- La innovación del modelo de negocio ha provocado la reestructuración de industrias enteras y ha distribuido billones de valor.
- La identificación de este modelo de innovación sirve para identificar organizaciones que presentan modelos de negocio innovadores, sean potenciales competidores, potenciales colaboradores o incluso opciones de inversión. Además, se puede utilizar como referencia para diseñar organizaciones con modelos de negocio innovadores o transformar organizaciones ya existentes.

También existe una investigación realizada por Gómez (2015) llamada *¿Cómo el crowdfunding puede impulsar el emprendimiento, la innovación y transformar la banca tradicional en Colombia?* El objetivo general de este proyecto es caracterizar el *crowdfunding* como una plataforma para impulsar el emprendimiento, la innovación y la transformación del sector bancario tradicional en Colombia.

Esta investigación es de tipo cualitativo y pretende caracterizar el *crowdfunding* para entender en qué consiste el modelo y su aplicabilidad en el contexto de negocios. En una primera fase se realizó un rastreo de información nacional e internacional a través de la bibliografía más representativa. Posteriormente, se cumplió el proceso de investigación con base en el trabajo de campo realizado, gracias a la información de las instituciones financieras del país. Finalmente, se definieron y caracterizaron los principales indicadores de interés para el informe, se consolidó la información obtenida en la bibliografía y se realizó una depuración ajustando la información al objetivo planteado (Gómez, 2015, p.38).

Entre las principales conclusiones que Gómez (2015, p.66) plantea están las siguientes:

- El *crowdfunding* ha sido un modelo innovador y exitoso en países como EEUU y Reino Unido, en donde se financian personas y empresas con montos por miles de millones de dólares, utilizando las diferentes plataformas existentes, logrando cubrir necesidades de financiación y promover el desarrollo de un ecosistema emprendedor.

- El éxito de esta alternativa de financiación se debe, en gran medida, al internet y a la globalización; junto con las restricciones de una oferta financiera por parte de las entidades financieras tradicionales.
- El *crowdfunding* ofrece una alternativa de financiación a las pymes y emprendedores con costo de capital competitivo y celeridad en los procesos de aprobación de crédito.
- No existe un marco legal que regule los modelos de *crowdfunding*, a excepción de algunos países vanguardistas como Estados Unidos y algunos europeos; lo cual limita un poco su evolución.

Estos ejemplos de estudios internacionales no hacen referencia al proceso de innovación en una entidad financiera, sin embargo, todas realizan un abordaje del concepto de innovación en otros contextos y destacan la innovación como un elemento clave en el desarrollo de las organizaciones en donde se llevaron a cabo las investigaciones.

Dentro de las investigaciones nacionales relacionadas con el tema de innovación, Jiménez (2009) desarrolla un proyecto llamado el *Aumento de la productividad mediante la implementación de herramientas de innovación y mejora en la fábrica de rollos de Jiménez & Tanzi S.A.*

En la propuesta de trabajo, Jiménez establece como objetivo general aumentar la productividad mediante la implementación de herramientas de innovación y mejora en el área de producción de rollos en la empresa Jiménez & Tanzi (2009, p.9).

En el caso particular de este proyecto, la técnica utilizada para la investigación es el método inductivo, que consiste en usar observaciones para el desarrollo de principios o ideas sobre una situación específica, ya que a través de esta metodología se analiza el proceso, se determina un problema y se observan las situaciones relacionadas con él, para llegar a conclusiones (Jiménez, 2009, pp.43-44).

Sobre las conclusiones del proyecto, en términos generales Jiménez observó y midió el proceso y se determinó que el insumo Materiales es el que más afecta de forma negativa la productividad del proceso. Adicionalmente, se dispuso a realizar ajustes e introducir sistemas innovadores de gestión para mejorar la planificación, reducir la variación, el desperdicio y los riesgos laborales y económicos (2009, p.71).

Gómez (2010) se une a las investigaciones nacionales sobre innovación, con un proyecto llamado *El desarrollo de la competitividad de las PYMES costarricenses por medio de la innovación y el emprendedurismo durante el periodo 2006-2010, aplicando el modelo de Michael E. Porter*.

El objetivo general de esta tesis es analizar el desarrollo de la competitividad de las pymes costarricenses por medio de la innovación y el emprendedurismo durante el periodo 2006–2010, aplicando el modelo de Michael E. Porter (Gómez, 2010, p.16).

La investigación utiliza una metodología descriptiva, analítica y explicativa, debido a que detalla elementos teóricos, históricos y metodológicos; también puntualiza antecedentes del objeto de estudio y realiza un análisis de los elementos conceptuales y leyes que se utilizan a través de la puesta en marcha de las políticas públicas (2010, p.28).

Entre las principales conclusiones destacadas por Gómez (2010, pp.119-123), se encuentran:

- Si las pymes costarricenses desean mantener su competitividad deben adaptarse rápidamente a un mercado en constante evolución, utilizando instrumentos como la innovación y el emprendimiento, que constituyen las claves para conseguir el éxito empresarial.
- La innovación y el emprendedurismo son factores elementales para los empresarios costarricenses, lo cual confirma que, ambas herramientas constituyen fuentes importantes de la competitividad.
- Existe una ausencia de una verdadera política de fomento orientada hacia las pymes, donde los apoyos financieros son escasos y se encuentran orientados hacia los sectores de mayor tamaño.

Otra de las investigaciones realizadas en el tema de innovación, fue realizada por López (2013), titulada *Estudio de la aplicación del tratado de libre comercio entre la República de Costa Rica y la República de Singapur, en términos de competitividad e innovación para el sector exportador costarricense*, cuyo propósito consistió en estudiar la aplicación de dicho tratado (p.8).

Esta es una investigación de tipo cualitativa, la cual utiliza el razonamiento inductivo que va de lo particular a lo general (p. 89).

Entre los principales resultados del estudio de López (2013, pp.113-114) se encuentran los siguientes:

- La aplicación del tratado en términos de competitividad e innovación para el sector exportador representa una oportunidad que engloba negocios, personas, organizaciones, tecnología e infraestructura.
- Los principales obstáculos enfrentados en la aplicación de este tratado son la infraestructura aeroportuaria y la cantidad de trámites exigidos.
- Existen cláusulas en el tratado alineados a los fines como lo son alcanzar nuevas y mayores oportunidades de comercio mediante la promoción de la competencia y productividad, utilizando la innovación para incrementar el flujo comercial de bienes y servicios entre las partes.

Estas investigaciones realizadas en el ámbito nacional, al igual que los estudios internacionales, tampoco tienen un abordaje de un proceso de innovación, pero siempre incluyen el concepto de la Innovación con diversos enfoques. De ahí la importancia de mencionarlos entre los antecedentes del proyecto y extraer algunas citas que pueden servir de insumos para el desarrollo de este estudio.

Sumado a estos proyectos de investigación, el Banco Popular ha realizado estudios de mercado, en donde se pueden rescatar elementos importantes relacionados con el tema de innovación. En el año 2016, la institución realizó un estudio, a través de una empresa externa, cuyo propósito era obtener un mapeo de todos los canales de servicio de atención al cliente, que se ofrecían en siete de las principales entidades financieras, competencia del mismo Banco. Dentro de las entidades mencionadas se encontraban: Banco Nacional de Costa Rica, BAC San José, Banco de Costa Rica, Scotiabank, Davivienda, Promérica y Coopenae.

Entre los principales resultados del estudio se determinó un total de 38 canales de servicio, de los cuales 26 canales fueron clasificados como innovadores y 12 clasificados como comunes. En ese momento, el Banco Popular tenía 10 de los 12 canales de atención comunes, pero en la parte de canales innovadores, de los 26 identificados solo contaba con 4 de ellos implementados, frente

a un BAC San José, quien lideraba el sector financiero como entidad innovadora, ya que de esos 26 canales de atención, poseía 16, lo cual, representaba un desafío importante para el Banco Popular (Calvo, Sánchez y García, 2016, p.15).

Teniendo en cuenta los resultados del estudio, si dividimos los 4 canales innovadores que tenía el Banco Popular, entre el total de 26 canales innovadores encontrados, se tiene un resultado de 15.4%, lo cual es un dato de referencia sobre la brecha existente entre el Banco Popular y el sector financiero, donde el BAC San José destacaba como entidad líder.

Para el año 2017, la misma compañía realiza de nuevo la investigación, con la diferencia de que las entidades financieras en estudio son las siguientes: Banco Nacional de Costa Rica, BAC / Credomatic, Banco de Costa Rica, Scotiabank, Davivienda, Promérica y Banco Popular. Entre los principales hallazgos encontrados por Mora en el *benchmarking* (2017, p.15) están los siguientes:

- El Banco Popular en comparación con el resto del mercado, no está a la vanguardia en términos de innovaciones de canales. Los demás bancos tienen entre uno o dos canales que pueden considerarse como innovadores, según ese estudio.
- BAC / Credomatic continúa a la vanguardia en la oferta de canales innovadores.

A finales del año 2017, otra firma externa, realiza un estudio de Satisfacción por el Servicio al Cliente, comparativo entre el Banco Popular y seis entidades financieras, tanto para el segmento de personas como para el segmento empresas; cuyo propósito era determinar el nivel de satisfacción por el servicio al cliente del Banco Popular, comparativo con las seis entidades más importantes de la categoría (Banco Nacional de Costa Rica, Banco de Costa Rica, BAC / Credomatic, Promérica, Davivienda y Scotiabank). Para la parte del segmento personas, a nivel metodológico se realizaron 6 sesiones de grupo, 21 entrevistas de profundidad y 1,050 entrevistas cara a cara (70% en la gran área metropolitana y 30% en el resto del país); en el caso del segmento empresas, se realizaron 18 entrevistas a profundidad y 420 entrevistas cara a cara, con los representantes de las personas jurídicas.

Dentro de sus principales conclusiones del estudio API (2017, pp.88 y 159) están que el sitio web y la aplicación móvil, considerados elementos claves dentro de la innovación, fueron

calificados con niveles de satisfacción entre un 30 % y un 50 %, por parte de los grupos consultados. Además, siete de cada diez clientes están satisfechos y poco más de cinco clientes se convierten en promotores de la marca; no obstante, tres de cada diez no logran vincularse o se mantienen resistentes.

En julio del 2018, se realizó otro estudio de mercado sobre Imagen y Posicionamiento, con el propósito de determinar la percepción del valor de la marca sombrilla “Banco Popular”, para la población en general bancarizada, a nivel nacional (GAM y resto del país en centros urbanos), en comparación con las entidades financieras de interés. El estudio se orientó hacia los siguientes grupos de mercado:

- Personas bancarizadas (1800 entrevistas a grupos etarios: millennials, generación X, baby boomers y adulto mayor).
- Empresas (600 entrevistas a empresas, cooperativas y asociaciones).
- Personas (8 sesiones *focus group* a grupos etarios: millenials, generación X y baby boomers), empresas (24 entrevistas a profundidad en empresas, cooperativas y asociaciones), poblaciones vulnerables (12 entrevistas a indígenas (3), personas con discapacidad (3), inmigrantes (3) y adultos mayores (3)).

Entre los principales hallazgos del estudio encontrados por Mora y Calvo (2018, pp.20-96), están los siguientes:

#### Personas bancarizadas

- A nivel digital, BAC / Credomatic aparece como el mejor, destacándose por las aplicaciones, la usabilidad web, la tecnología de vanguardia y variedad de canales para realizar transacciones; para el caso del Banco Popular, esto constituye una debilidad percibida por los millennials y la generación X.
- Solamente el 12% de la población considera al Banco Popular como su banco principal y la entidad no está captando nuevos clientes que hagan crecer su participación de mercado.

- Para el caso del Banco Popular, se recomienda desarrollar estrategias para captar nuevos clientes de las nuevas generaciones (millennials) y convertir a la entidad en un banco más atractivo.

### Empresas

- El Banco Popular presenta el más alto rechazo y es la única marca donde esa situación es mayor que la preferencia de las empresas.
- A nivel tecnológico, la entidad más fuerte es BAC / Credomatic, esto a su vez, constituye una debilidad para el Banco Popular, lo cual podría traducirse en el principal factor por el que el segmento empresarial no lo está considerando como su banco principal.
- El Banco Popular tiene una participación de mercado inferior respecto a sus principales competidores del segmento empresarial, esta tendencia se mantiene en Cooperativas y Asociaciones.
- Solo el 3% del segmento empresarial considera al Banco Popular como su banco principal, dado el respaldo de ser un Banco responsable. Este bajo porcentaje, no obedece a un problema de conocimiento, sino que el Banco Popular no cumple las expectativas tecnológicas y facilidades que las empresas requieren actualmente.
- Como recomendación, el Banco Popular debería enfocarse en renovar su imagen hacia el mercado empresarial y estudiar cuáles son las necesidades actuales de este segmento de mercado e identificar si el Banco Popular está en capacidad de una respuesta rápida y oportuna que le permita ser un competidor líder para el mercado empresarial.

### Personas, empresas, poblaciones vulnerables

- Se percibe que el Banco Popular se ha quedado rezagado en la oferta de tecnología.
- Baby bommers: “el Banco Popular es el que está más lejos de ser el banco ideal”. Gen. X: “realiza esfuerzos para mejorar, pero aún falta”.

- El Banco Popular es percibido como una entidad financiera segura y que puede brindar tasas de interés atractivas; se posiciona en la mente de los consumidores como un banco antiguo y que ofrece poca tecnología.

Con base en los resultados de estos estudios de mercado, es evidente que el Banco Popular no es percibido como una entidad financiera innovadora, en donde una de las oportunidades de mejora más importantes para la organización, es la brecha tecnológica, esa transformación digital que se debe traducir en valor hacia los clientes. Además, producto del rezago tecnológico de la entidad, no se ha logrado el éxito esperado en el posicionamiento de dos segmentos importantes en la sociedad, como son las empresas y los jóvenes, quienes han escogido otras instituciones porque los productos y servicios se adaptan mejor a sus necesidades y requerimientos actuales.

### **Proyecciones**

Según los objetivos establecidos en este estudio, es viable y factible realizarlo en un período de cuatro meses, para desarrollar una propuesta al problema definido a partir de las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Es importante mencionar que la mayoría de los insumos se pueden obtener en la misma institución.

La información será recopilada a través de la revisión de documentación interna de la organización, textos, libros y tesis de consulta, junto con cuestionarios realizados a los ejecutivos e involucrados en la gestión de la innovación del Banco Popular.

Por parte del Área Arquitectura Empresarial e Innovación y de la Dirección de Gestión, a la cual dicha área pertenece, hay anuencia para realizar un análisis detallado de la situación actual y poder potenciar las oportunidades de mejora en temas de innovación dentro del Banco Popular.

Se pretende realizar una propuesta de solución que sirva como recomendación en la gestión del Área de Innovación, no obstante, las sugerencias de este estudio o cualquier plan de acción propuesto están basados en la estructura organizacional y el personal actual del Banco.

Dado los niveles de confidencialidad que tienen las organizaciones, respecto a la información relacionada con sus estrategias, existen algunos datos clasificados como confidenciales, a los cuales no se podrá acceder.

El desarrollo de este estudio comprenderá las siguientes fases:



**Fuente.** Elaboración propia. Noviembre 2019.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta la segunda parte de esta investigación, la cual se compone de dos apartados. El primero, corresponde al marco situacional, donde se realiza una descripción de los principales aspectos de la organización -cuál es su misión, su visión, sus valores estratégicos y su estructura organizacional-, así mismo se expone, una breve reseña del Banco Popular, con el fin de comprender algunas características que diferencian a la entidad.

El segundo apartado se centra en el marco conceptual, donde se presentan diferentes enfoques de la administración y sus principales exponentes, con el fin de poderlos compararlos y determinar cuál de los planteamientos se alinea con los objetivos de este estudio. Adicionalmente, se presentan algunos conceptos generales relacionados con la temática, como los conceptos de innovación y creatividad, así como algunos marcos de referencia que sirven de parámetros para saber el nivel de avance en la gestión de innovación.

### **Breve reseña del origen del Banco Popular**

En el año de 1969 fue presentado a la Asamblea Legislativa por la entonces diputada doña Cecilia González de Penrod, un nuevo Proyecto de Ley para convertir el Monte Nacional de Piedad en un Banco Obrero de Ahorro y Capitalización. La exposición decía así:

La Constitución Política, en su artículo 50, dispone que, el Estado procurará el mayor bienestar a todos los habitantes del país, organizando y estimulando la producción y el más adecuado reparto de la riqueza. Este artículo está estrictamente relacionado con las inquietudes que sustento, en el sentido de que, mediante una adecuada legislación, se solucionen aspectos básicos de la economía popular, lo que me ha movido a preparar el presente Proyecto de Ley, que viene a transformar, en beneficio de las mayorías más necesitadas, al Monte Nacional de Piedad. Creado por Decreto N° 4 del 15 de enero de 1901, en un Banco Obrero de Ahorro y Capitalización. (Castillo, 2019, p.11)

El Monte Nacional de Piedad, se había convertido en una institución inoperante en la década de los sesenta, por las bajas sumas que prestaba y las limitaciones en la orientación de los créditos, por lo que los especuladores como las casas de empeño particulares hacían grandes negocios a costa de los trabajadores.

El 15 de julio de 1969, se funda el Banco Popular con el propósito de ser una entidad destinada a dar protección económica y bienestar a los trabajadores, mediante el fomento del

ahorro, la satisfacción de necesidades de crédito y el financiamiento de proyectos de las organizaciones de desarrollo comunal, según lo estipulado en el artículo 2, de la Ley Orgánica del Banco Popular.

El fondo de trabajo capitalizado se conformó con el 1 % de los salarios de los trabajadores y el 0.50% de la planilla a cargo de los patronos. Estos montos se contabilizarían en cuentas individuales a nombre de cada trabajador, según la Ley antes citada, (art.5). Por esa razón es que el Banco Popular se ha conocido como el Banco de los trabajadores, dado a los aportes realizados por la clase trabajadora.

La creación del Banco Popular y de Desarrollo Comunal vino a significar un legado importante en la generación de ideas sociales en Costa Rica, producto de la negociación entre fuerzas políticas y sociales, principalmente el cooperativismo y el sindicalismo.

De acuerdo con lo que señala Mora (2002, pp.139-169), en 1986 se establece la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, con 290 delegados y delegadas. Esta Asamblea nace con el fin de democratizar las estructuras del Banco y garantizar una mayor participación de los sectores sociales en la orientación de sus políticas. De hecho, se convierte en el organismo de máxima jerarquía de esta entidad bancaria, de donde surgen y se definen sus pautas de desarrollo. En la Asamblea de Trabajadores confluyen representantes del sector cooperativo, sindicatos, asociaciones del Magisterio Nacional, Movimiento Solidarista, y de los sectores profesional, artesanal, comunal y de trabajadores independientes.

La finalidad del Banco se ve reflejada en la composición de su Junta Directiva, la cual procura un balance entre la representación de instituciones financieras del Estado, la de organizaciones de la comunidad y la de trabajadores.

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal adquiere en el año 1993 una concesión para operar en el mercado bursátil, en aras de ofrecer servicios bursátiles a sus clientes. Así se abren las puertas de la primera sociedad anónima del Grupo Banco Popular: Popular Valores S.A. (Asamblea de Trabajadores, 2019, p.6).

Este paso le permitió al Banco Popular iniciar una nueva etapa, ampliando su portafolio de productos financieros de ahorro, enfocado en un segmento de mercado de mayor poder adquisitivo, permitiendo ampliar las oportunidades de negocios.

En julio de 1996 se aprobó la Ley 7523, Régimen Privado de Pensiones Complementarias y Reformas de la Ley Reguladora del Mercado de Valores y del Código de Comercio, para regular la creación de sistemas o planes de pensiones complementarias voluntarias existentes en ese momento. Durante ese mismo año se creó la Superintendencia de Pensiones (SUPEN), esta a su vez autorizó la Operadora de Pensiones Complementarias del Banco Popular, lo cual dio origen a la sociedad anónima Popular Pensiones S.A. (Asamblea de Trabajadores, 2019, p.6).

Con Popular Pensiones el Banco Popular ingresa en un mercado importante, dado que, a partir del 2000, con la Ley de Protección al Trabajador y el régimen obligatorio de pensiones complementarias, tendrá un papel más protagónico dentro del manejo de dichos fondos en Costa Rica.

El 6 de julio del 2000 se creó la sociedad anónima Popular Fondos de Inversión S.A. La Superintendencia General de Valores de Costa Rica le otorgó autorización de funcionamiento para operación de fondos de inversión. Posteriormente, hubo un paso importante que cambió el panorama del Banco Popular, el 19 de febrero del año 2000 se aprobó la Ley de Protección al Trabajador. De acuerdo con esta ley, el aporte del ahorro obligatorio de los trabajadores administrado por el Banco Popular se traslada a las operadoras de pensiones escogidas por los trabajadores. Básicamente, esta ley fija los mecanismos de supervisión para los entes participantes en la recaudación y administración de los diferentes programas de pensiones del Sistema Nacional de Pensiones (Asamblea de Trabajadores, 2019, p.6).

Con este hecho, el aporte del ahorro obligatorio que era administrado por el Banco Popular deja de ser su principal fuente de fondeo. Desde ese momento, el Banco duplicó sus esfuerzos por llegar a ser la principal institución de desarrollo para el país.

El 29 de abril de 2002, con la aprobación de la Ley 8262, Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, se dio origen al Fondo Especial para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fodemipyme), administrado por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal. La creación de este Fondo fortaleció el impacto social de la labor de esta institución.

Esta ley tiene por objeto crear un marco normativo para promover un sistema estratégico integrado de desarrollo a largo plazo, que permita un impulso productivo de las pequeñas y medianas empresas (pymes) y posicione a este sector con un papel protagónico, para el desarrollo económico y social del país, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas y de acceso a la riqueza.

Los recursos del Fodemipyme se dirigen a conceder avales o garantías a las micro, pequeñas y medianas empresas en condiciones y proporciones especialmente favorables al adecuado desarrollo de sus actividades, cuando estas no puedan ser sujetos de los servicios de crédito de los bancos públicos, conforme a los criterios y las disposiciones de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

Por último, el 20 de octubre de 2005, la Junta Directiva Nacional aprobó que el 15% de las utilidades anuales se destinara a la creación de dos fondos especiales, con los que se otorga hasta el 100 % del financiamiento en los créditos de vivienda y se brinda nuevas opciones de financiamiento a pequeñas empresas emprendedoras.

En la actualidad, el Banco Popular destina aproximadamente el 25 % de sus utilidades a fondos especiales y fondos sociales para atender necesidades financieras de sectores tradicionalmente excluidos del sistema financiero nacional, desarrollando oportunidades para el crecimiento de las mipymes, impulsando la obtención de vivienda digna y creando opciones de generación de empleo. A su vez, el Banco Popular se ha transformado convirtiéndose en un conglomerado financiero, brindando otros productos y servicios complementarios en forma integral, a través de sus sociedades anónimas adscritas:

- Operadora de Pensiones, Popular Pensiones
- Puesto de Bolsa, Popular Valores
- Administración de Fondos, Popular Fondos de Inversión
- Agencia de Seguros, Popular Seguros

Teniendo en cuenta esta pequeña reseña histórica del Banco Popular, es importante mencionar algunos artículos de la Ley Orgánica, la cual, le dio vida a esta organización.

## Ley Orgánica del BPDC

La Ley Orgánica del Banco Popular fue la que le dio su origen, por eso, es relevante destacar los artículos más importantes contenidos en ella.

Como parte del artículo 1, se menciona lo siguiente:

El Banco es propiedad de los trabajadores por partes iguales y el derecho a la copropiedad estará sujeta a que hayan tenido una cuenta de ahorro obligatorio durante un año continuo o en períodos alternos. Los ahorrantes obligatorios participarán de las utilidades y por medio de sus organizaciones sociales en la designación de sus directores. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1969, p.1)

A partir del año 2001, los aportes y las ganancias de las cuentas de ahorro obligatorio, se trasladan a la operadora de pensiones que el trabajador seleccionó; no obstante, es importante rescatar que los trabajadores son copropietarios del Banco, tal y como se establece en el artículo citado.

Otro de los puntos importantes dentro de la Ley, es el artículo 14:

La orientación de la política general del Banco corresponderá a la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras; su definición, a la Junta Directiva Nacional, y la administración, a la Gerencia General. La Asamblea será un órgano representativo de los trabajadores y las trabajadoras y estará integrada por doscientos noventa delegados y delegadas, de la siguiente manera:

- Cuarenta representantes del sector de Desarrollo Comunal.
- Doscientos cincuenta representantes que serán designados proporcionalmente al número de afiliados a cada sector. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1969, p.5)

En la mayoría de los bancos comerciales, el órgano o dependencia máxima es la junta directiva; dentro del Banco Popular, es la Asamblea de Trabajadores, la cual es una representación del sector trabajador a nivel nacional.

El artículo 40 de la Ley, representa una ventaja competitiva para el Banco Popular y destaca su rol social, dentro de la sociedad costarricense:

Las utilidades anuales del Banco podrán tener los siguientes destinos, de acuerdo con lo que resuelva la Junta Directiva Nacional dentro de los treinta días posteriores a la certificación de utilidades por parte de la auditoría externa:

1. Fortalecimiento del patrimonio del banco.
2. Hasta un quince por ciento (15%) para la creación de reservas o fondos especiales para proyectos o programas con fines determinados, en concordancia con los artículos 2 y 34 de la presente Ley, y con las pautas que establezca la Asamblea de Trabajadores del banco popular y bajo las regulaciones que por reglamento fije la Junta Directiva Nacional. Estos fondos podrán ser constituidos siempre y cuando no se afecte la posición financiera, competitiva o estratégica del banco, ni sus políticas de crecimiento e inversión.
3. Financiamiento del Fondo de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, creado por la Ley de fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa. El porcentaje del total de las utilidades netas que se transfiera a este Fondo será determinado anualmente por la Junta Directiva Nacional y no podrá ser inferior a un cinco por ciento (5%) de las utilidades netas. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1969, pp.17-18.)

Según lo expuesto anteriormente, el artículo 40 de esta Ley Orgánica, representa la responsabilidad social empresarial, desde la propia creación de la institución, en donde los fondos estarán destinados a programas especiales.

### **Pautas y orientaciones generales de la Asamblea de Trabajadores**

Como se mencionó anteriormente en el artículo 14 de la Ley Orgánica del Banco Popular, la Asamblea de Trabajadores es el órgano máximo dentro del Banco Popular y, según la información contenida en la intranet institucional (2019) -relacionada con las pautas y orientaciones generales- está basada en el concepto de sostenibilidad que busca la creación de valor a largo plazo fundamentado en el equilibrio entre el desarrollo económico, ambiental y social, en tres ejes como se detallan a continuación:

### **No.1 Fortalecimiento institucional**

Este eje busca garantizar la sostenibilidad financiera del conglomerado, incidir en el bienestar del personal y fortalecer las iniciativas internas de gestión ambiental.

### **No.2 Fomento al desarrollo nacional**

Este eje busca contribuir en la inclusión financiera de todas las regiones geográficas y de la población trabajadora del país.

### **No.3 Ejes transversales**

- Equidad
- Innovación
- Alineamiento corporativo
- Desarrollo local

La innovación está presente en la Alta Administración, puesto que desde la misma Asamblea de Trabajadores, el órgano máximo institucional, se incluye como un eje transversal para todo el conglomerado, lo que significa que la innovación deberá reflejarse en todos los departamentos de la organización.

### **Propósito estratégico, misión y visión**

El enfoque de una organización debe estar representado en su propósito estratégico, su misión y su visión, los cuales forman el conjunto que marcará el norte de la institución. Para el conglomerado Banco Popular, según el sitio web de la organización, estos elementos se definen según el siguiente detalle:

#### **Propósito estratégico**

“Fomentamos el bienestar económico – financiero, social y ambiental para nuestros clientes y demás habitantes del país, mediante el acceso a productos y servicios financieros que satisfagan sus necesidades y expectativas.” (Banco Popular, 2019)

## **Misión**

“Somos un Conglomerado Financiero que ofrece productos y servicios accesibles, innovadores; fomenta el ahorro, la inversión y la protección a la clase trabajadora y demás habitantes del país en procura de su bienestar económico – financiero, social y ambiental” (Banco Popular, 2019).

## **Visión**

“Destacarnos en la sociedad costarricense como el Conglomerado Financiero que más contribuye, con su modelo de negocios, al bienestar económico – financiero, social y ambiental de la población trabajadora y demás habitantes del país” (Banco Popular, 2019).

Los valores que promueve el Banco Popular para todo el grupo financiero son los siguientes:

## **Valores**

### 1. Orientación al cliente

“Mejoramos la experiencia de nuestros clientes, para satisfacer sus necesidades y cumplir sus expectativas, brindando un servicio de excelencia” (Banco Popular, 2019).

### 2. Excelencia en la gestión

“Nos enfocamos en la mejora continua de nuestra operación, gestionando adecuadamente los riesgos inherentes, controles y el cumplimiento normativo” (Banco Popular, 2019).

### 3. Innovación

“Creamos valor para nuestros clientes mediante la adopción de las tendencias del mercado y las tecnologías en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan sus necesidades y expectativas.” (Banco Popular, 2019)

### 4. Integridad

“Actuamos con rectitud, equidad, respeto y transparencia ante nuestros clientes y demás grupos de interés.” (Banco Popular, 2019)

## 5. Compromiso social

“Nos comprometemos con el desarrollo económico, social y ambiental de la sociedad costarricense, con accesibilidad, solidaridad, inclusión y equidad de género.” (Banco Popular, 2019)

## 6. Liderazgo

“Atraemos, motivamos y convencemos a los clientes y demás grupos de interés con el propósito de realizar metas comunes orientadas al bienestar de la sociedad.” (Banco Popular, 2019)

Dentro del enfoque estratégico de la organización, tanto en la misión como en el valor No.3, está presente la innovación, de ahí que el proceso de innovación se haya convertido en un concepto transversal, o, dicho de otra forma, un elemento clave que debe estar presente en toda la institución.

### **Políticas estratégicas**

Las políticas son enunciados o mandatos a muy alto nivel, sobre temas que se consideran transversales dentro de la organización y que, por esa razón, deben estar alineadas con la planificación estratégica y con las actividades de cada una de las dependencias de la empresa. Existen 17 políticas estratégicas dentro del Banco Popular, sin embargo, para efectos de esta investigación, se van a mencionar las 17 políticas, pero solo se van a detallar tres de ellas, consideradas las más relevantes dentro del tema de innovación:

- Política de Arquitectura Empresarial
- Política de Calidad
- Política de Desarrollo y Crecimiento Humano para el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal
- Política de Gestión Ambiental
- Política de Gestión de Conflictos de Interés entre los Grupos de Interés Económico del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal
- Política de Gestión Integral de Riesgo
- **Política de Innovación**
- **Política de Mercadotecnia de Productos y Servicios**

- Política de Patrocinios
- Política Financiera
- Política para el expediente de selección de miembros de Órganos de Dirección y Alta Gerencia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal
- Política para la evaluación del desempeño de Órganos de Dirección, Comités, Comisiones y Alta Gerencia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal
- Política para la tercerización de Servicios del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal
- Política Salud y Seguridad Ocupacional
- Política Seguridad Información
- Política sobre Idoneidad y Experiencia de Miembros de Dirección y Alta Administración del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal
- **Política Tecnología de Información**

Según la relevancia de este estudio, las tres políticas más relacionadas con el tema de innovación son:

### **Política de Mercadotecnia de Productos y Servicios**

Implementar un proceso de comunicación y mercadotecnia del Conglomerado, dirigido a apoyar la comercialización del portafolio de productos y servicios de las Unidades Estratégicas del Negocio, realizando un alineamiento adecuado entre el mensaje transmitido a los diferentes públicos de interés y la entrega de los beneficios propuestos en la oferta de servicios, la cual pretende un balance entre la cultura del ahorro y el crédito a fin de propiciar el bienestar económico, social y ambiental de los diferentes segmentos de la población, de conformidad con el propósito estratégico de la organización. (Rojas, 2018, p.4)

### **Política Tecnología de Información**

Establecer los lineamientos que dirijan la planificación, adquisición, uso, operación y continuidad de las tecnologías de información y comunicación para asegurar el crecimiento del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal

a partir del aprovechamiento de la tecnología de información implementada, el desarrollo y adopción de soluciones, además de la entrega de servicios que potencien el despliegue de la estrategia con un manejo adecuado de los riesgos y recursos. (Ramírez, 2018, p.4)

### **Política de Innovación**

Desarrollar una estrategia, un proceso, una estructura y una cultura integral de innovación centrada en el cliente, logrando una rentabilización financiera y generando valor en la parte social y ambiental, de tal forma que el Conglomerado Financiero logre cumplir con su propósito y objetivos estratégicos de manera eficaz y eficiente. (Calvo, 2018, p.3)

Las tres políticas estratégicas detalladas anteriormente, son claves para este estudio; la de Innovación, corresponde a uno de los temas principales; la de Mercadeo, resulta en un factor crítico para el éxito de los nuevos productos, servicios y modelos de negocio de una empresa; y la Tecnología, por ser un pilar de soporte, sobre el cual va a estar sustentada la operativa de las nuevas propuestas innovadoras.

A continuación, se presenta la estructura organizacional del Banco Popular, con el fin de ubicar el Área Arquitectura Empresarial e Innovación dentro de todo el organigrama, dado que es el responsable de llevar a cabo el proceso Gestionar la Innovación.

### **Estructura organizacional**

El Conglomerado Banco Popular y de Desarrollo Comunal es una de las principales entidades financieras de Costa Rica y posee, aproximadamente, cuatro mil colaboradores entre el Banco y las cuatro sociedades anónimas. Es importante mencionar que además posee 103 oficinas comerciales en todo el país, distribuidas en cinco regiones en todo el país:

- Región Norte
- Región Occidente
- Región Central Oeste
- Región Central Metropolitana

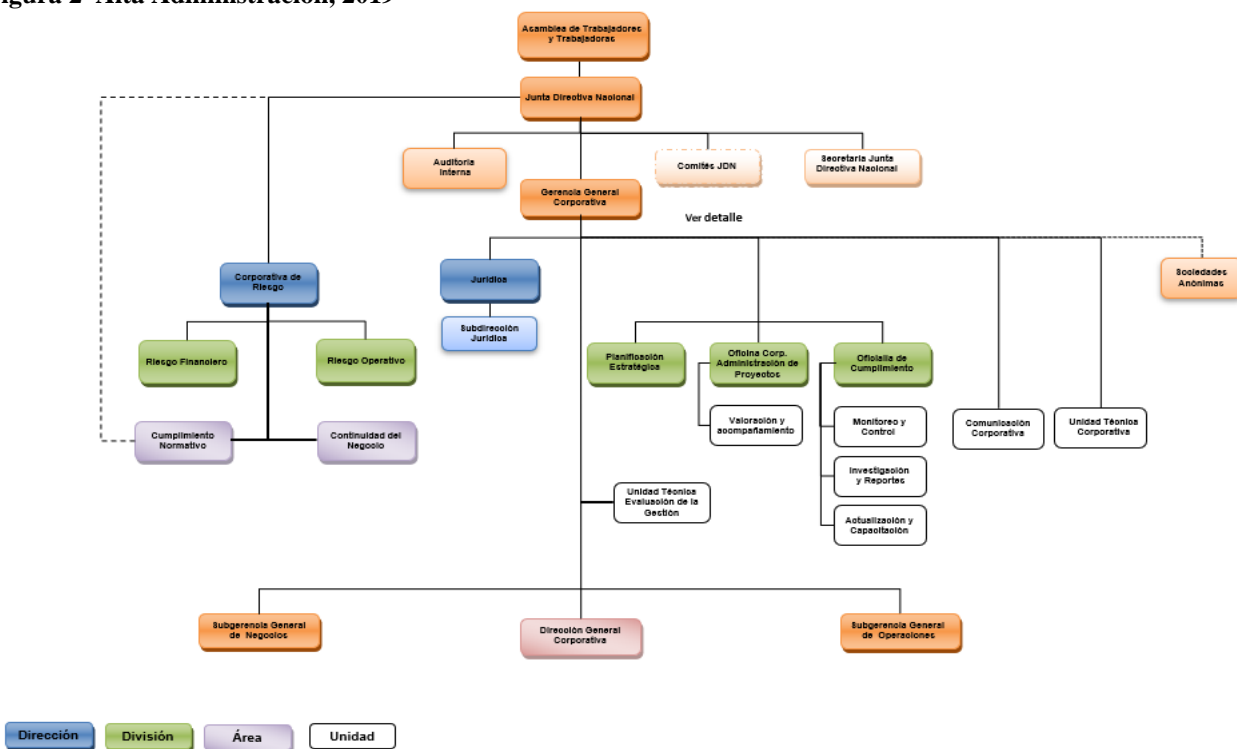
- Región Sur-Caribe

Según el Manual de la Organización del Banco Popular (Castillo 2019, pp. 22-67), existe un diagrama de la Alta Administración, con los principales departamentos del Conglomerado Financiero, no obstante, las dependencias que se van a detallar por la relevancia dentro de la organización son las siguientes:

- Asamblea de Trabajadores
- Junta Directiva Nacional
- Auditoría Interna
- Gerencia General Corporativa
- Dirección General Corporativa

Para cada una de estas estructuras, se describe su ubicación y el o los objetivos que poseen. La Figura 2 muestra la estructura organizacional de la Alta Administración:

**Figura 2 Alta Administración, 2019**



**Fuente.** Banco Popular, Intranet institucional. (2019).

## Asamblea de Trabajadores

Dentro de la alta administración del Banco Popular, la Asamblea de Trabajadores es el órgano máximo de la institución, con representación de los gremios de trabajadores y sociales, liderando la organización por encima de la Junta Directiva Nacional.

**Figura 3 Asamblea de Trabajadores, 2019**



**Fuente.** Banco Popular, Intranet institucional. (2019).

### Objetivos:

- Señalar las pautas generales que orientan las actividades del Banco, facilitando la articulación con respecto al accionar de la Junta Directiva y la Gerencia General Corporativa.
- Favorecer el bienestar integral de los trabajadores y trabajadoras y sus familias.
- Promover los sectores sociales que integran la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.
- Promover permanentemente el fortalecimiento y consolidación del sector de Economía Social, destacándose como un ente decisivo del desarrollo económico.

## Junta Directiva Nacional

Seguidamente está la Junta Directiva, junto con sus Comités de apoyo técnico, la Auditoría Interna y la Dirección de Riesgo Corporativo.

**Figura 4 Junta Directiva Nacional, 2019**



**Fuente.** Intranet institucional del Banco Popular. Noviembre 2019.

## Objetivo:

Reglamentar todo lo concerniente a su organización, funcionamiento, política de inversiones y demás extremos necesarios para el cumplimiento de los fines que le señala esta ley.

## Auditoría Interna

La Auditoría Interna es una dependencia que reporta directamente a la Junta Directiva Nacional, velando porque las cosas se hagan en forma correcta a lo interno de la institución.

**Figura 5 Auditoría Interna, 2019**



**Fuente.** Banco Popular, Intranet institucional. (2019).

## Objetivos:

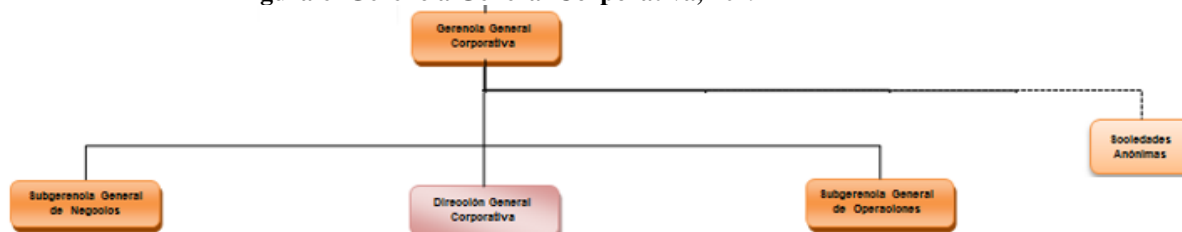
- Ser la actividad independiente, objetiva y asesora, que proporciona seguridad al Banco Popular, puesto que se crea para validar y mejorar sus operaciones.
- Contribuir a que se alcancen los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistémico y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección de la entidad.
- Proporcionar a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación del jerarca y la del resto de la administración se ejecuta conforme al marco legal y técnico y a las prácticas sanas.

## Gerencia General Corporativa

En ese mismo orden, continúa la Gerencia General, responsable de los resultados de la organización; se le subordinan en línea directa tres de las principales dependencias: la Subgerencia General de Negocios, la Subgerencia General de Operaciones y la Dirección General Corporativa; adicional, y en forma staff, las Sociedades Anónimas, según se detalla a continuación:

- Popular Pensiones
- Popular Valores Puesto de Bolsa
- Popular Sociedad Administradora de Fondos de Inversión
- Popular Sociedad Agencia de Seguros

**Figura 6 Gerencia General Corporativa, 2019**



**Fuente.** Banco Popular, Intranet institucional. (2019).

Además, las tres dependencias de la Gerencia General Corporativa poseen 14 Direcciones a su cargo, las cuales, se ocupan de la mayoría de los procesos y funciones de la organización. Para efectos de esta investigación, solo se van a detallar las que tienen una vinculación directa con el Área de Innovación y su proceso, el cual es el objeto de estudio.

### **Objetivos:**

Orientar, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los objetivos del Conglomerado Financiero Banco Popular, así como de las Sociedades Anónimas para el logro de los objetivos estratégicos definidos.

### **Dirección General Corporativa**

Es una de las tres principales estructuras adscritas a la Gerencia General, posee cuatro direcciones, entre las que se encuentra la Dirección de Gestión.

**Figura 7 Junta Directiva Nacional, 2019**



**Fuente.** Banco Popular, Intranet institucional. (2019).

### Objetivos:

- Formular y proponer con las áreas a su cargo, las estrategias de negocio y política de gestión necesarias para el logro de los objetivos y metas corporativos.
- Planificar, coordinar y dirigir la ejecución de dichas políticas directamente o, mediante la coordinación de la gestión con las áreas que sean pertinentes.
- Normalizar, controlar y dar seguimiento a los proyectos institucionales.

### Dirección de Gestión

La Dirección de Gestión le reporta directamente a la Dirección General Corporativa y tiene a su cargo el Área Arquitectura Empresarial e Innovación.

**Figura 8 Dirección de Gestión, 2019**



**Fuente.** Banco Popular, Intranet institucional. (2019).

Esta Dirección incluye dependencias técnicas de planeamiento y gestión, y dependencias adscritas a la Dirección como programas o equipos de trabajo: División Gestión de Calidad, División Seguridad de la Información, Área Arquitectura Empresarial e Innovación, Unidad Responsabilidad Social Corporativa, Gobierno de Tecnología de Información.

### **Objetivos:**

- Proponer e implementar acciones que consoliden el Gobierno de TI, la optimización continua de los procesos, la gestión de la seguridad de la información, la investigación y propuesta de las mejores prácticas de gestión y proveer un marco común para concretar y medir las estrategias del negocio y de TI a través de la arquitectura empresarial y la innovación.
- Apoyar y ejecutar actividades relacionadas con el planeamiento de la red de oficinas de negocios y cajeros automáticos con el fin de potenciar los recursos y mejorar la competitividad Organizacional en sus diferentes dimensiones

### **Área Arquitectura Empresarial e Innovación**

El Área Arquitectura Empresarial e Innovación está adscrita a la Dirección de Gestión y es la dependencia responsable de coordinar las actividades del proceso de innovación, elemento de estudio de esta investigación.

**Figura 9 Área Arquitectura Empresarial e Innovación, 2019**



**Fuente.** Banco Popular, Intranet institucional. (2019).

### **Objetivo general:**

Establecer la arquitectura de negocios de manera eficaz y eficiente mediante la creación de modelos clave innovadores y prácticas que describan las arquitecturas objetivo, para la realización de las estrategias del Conglomerado y la generación de ahorros de costos potenciales.

### **Objetivos específicos:**

- Definir los requisitos para la taxonomía, las normas, las directrices, los procedimientos, las plantillas y las herramientas para la creación de modelos clave innovadores.
- Establecer la arquitectura de negocios base y objetivo, para aumentar la agilidad, mejorar la calidad de la información y promover la generación de ahorros de costos potenciales.
- Establecer principios orientadores y brindar servicios para el desarrollo de la arquitectura de negocios, que permitan soportar los cambios del Conglomerado de forma ágil y eficiente.

Lo anterior es una breve presentación de los aspectos más relevantes del Banco Popular, para poder ubicar el contexto en que se desarrolla este estudio. A partir de este punto, se van a exponer los principales conceptos generales que tienen relación con el problema y los objetivos de la investigación.

## **Administración**

El tema de investigación está relacionado con la gestión de la innovación, por lo que es pertinente mencionar las principales definiciones del término, junto con algunos enfoques por parte de sus principales exponentes.

Hay muchas definiciones que se han desarrollado sobre el término Administración, Castrillón indica que:

Por acto administrativo se entiende todo comportamiento humano orientado hacia la organización y coordinación de actividades de trabajo, con arreglo a fines por los cuales se ha procurado el bienestar y el progreso de las sociedades a través de la historia de la humanidad (2014, p.13).

Además, Castrillón también añade que “por pensamiento administrativo, se identifica al grado de racionalidad con el que se han formalizado científicamente las prácticas laborales orientadas hacia el desempeño productivo” (2014, p.13).

Siguiendo la misma línea, sobre el concepto de Administración, Castrillón destaca las principales definiciones del término citadas en el libro *Administración Moderna* de Reyes Ponce, 1996.

**Tabla 2 Definiciones de Administración**

Autor	Concepto
E. F. L. Brech:	“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.
Henry Fayol:	“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.
José Antonio Fernández Arenas	“Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.
Koontz y O’Donnell	“La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.
J. D. Mooney	“Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”.
Peterson and Plowman:	“Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.
F. Morstein Marx	“Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva” [...] “es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito”.

**Fuente:** Castrillón (2014).

Estas definiciones comparten elementos en común, pero como el tema principal de este estudio es la innovación, el concepto de Mooney posee algunos elementos significativos dentro de su enunciado que son importantes destacar, como la *inspiración*, el *dirigir a las personas*, y el *conocimiento de la naturaleza humana*.

La inspiración está muy relacionada con la creatividad y esta a su vez con la innovación; la Real Academia Española define “creatividad” como la “Facultad de crear. Capacidad de creación” (2019), y estos factores forman parte de los insumos dentro de un proceso de innovación. Sobre la acción de dirigir personas, se sabe que el talento humano es el recurso más valioso que posee una organización y por más automatizados que puedan estar sus procesos, el capital intelectual es el que puede hacer esa diferencia para generar crecimiento dentro de la empresa. Además, el conocimiento de los colaboradores y sus habilidades para potenciar sus capacidades dentro de la organización, contribuyen con el cumplimiento de los objetivos y el crecimiento de la empresa.

La definición de Fayol hace referencia a las etapas del proceso de la Administración, el cual es otro de los puntos más significativos de este estudio, dado que uno de los objetivos específicos hace referencia al proceso de gestionar la innovación, a pesar de que las etapas en ambos procesos no son las mismas, a nivel general sí existe similitud y se pueden relacionar.

### **Enfoques de la Administración**

Las organizaciones han venido evolucionando y transformándose muy rápidamente. En la actualidad se enfrentan a nuevos modelos de operar, han pasado por varias facetas distintas que enfatizan algún aspecto importante de la administración y realizan un repaso de estas etapas; desde los enfoques tradicionales de la administración, pasando por la acción gerencial y organizacional, hasta llegar a los enfoques modernos, obteniendo un panorama general.

#### **Los clásicos.**

Según López, Arias y Rave (2006, p.148), los autores más representativos de la escuela clásica de Administración son Taylor y Fayol. Frederick Taylor representa el primer intento de formular una teoría de la administración, crear una ciencia y el énfasis en las tareas. La organización del trabajo se basa en el análisis operacional, en el estudio de tiempos y movimientos, en la división de las tareas y en la especialización del trabajador. Además, busca la eliminación del desperdicio, disminuir el tiempo ocioso de los trabajadores y la reducción en los costos de producción. El diseño de tareas hace énfasis en el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción, de líneas de montaje, la estandarización y condiciones de trabajo que aseguren la eficiencia.

Por otra parte, Henry Fayol es considerado el pionero de la teoría clásica y, junto con Taylor, uno de los fundadores de la Administración Moderna. Se enfocó en definir las que él consideraba que eran funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados principios generales de la administración, como procedimientos universales, aplicables a cualquier tipo de organización o empresa. Según Fayol, existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se distribuye en todos los niveles de la empresa.

La escuela clásica buscó dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional; además, su contribución a la ingeniería es clara y el supuesto de que la principal motivación de los trabajadores en las organizaciones es la remuneración económica.

### **Los Humanistas**

Además, López et. al (2006, p.147) indica que, en 1927, se realizaron experimentos a cargo de Elton Mayo en la fábrica Western Electric Company, en Chicago, con la finalidad de identificar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Luego se aplicó al estudio de la fatiga de los accidentes de trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas de trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores descubrieron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas.

Tanto el experimento como los resultados marcaron el inicio de una nueva concepción de organización, basada en valores humanos y el énfasis en las personas. Esta busca armonizar dos funciones básicas de la organización, la económica y la social; además, supone que el comportamiento es la manera como la organización responde al entorno.

Entre las principales características de la escuela humanística, se encuentra el planteamiento de una organización informal pero más humana, que busca dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional.

### **Los Estructurales**

En el caso de los estructurales, López et. al (2006, p. 148) relata que, durante la década de 1950, surge el enfoque estructuralista, cuyos principales exponentes fueron Etzioni Amitai, Peter Blau y Richard Scout. Esto representa una consecuencia de los autores orientados hacia la teoría de la burocracia, quienes pretendieron conciliar las propuestas de la escuela clásica y de la escuela de relaciones humanas y comportamiento.

Los Estructuralistas buscan conectar las organizaciones con el entorno, por ello, surge un nuevo concepto de la organización, junto con un nuevo concepto de hombre o, de manera más inclusiva, un nuevo concepto de persona. El análisis de las organizaciones maneja un enfoque múltiple y global que abarca la organización formal y la informal, haciendo referencia a las escuelas

clásicas y de las relaciones humanas y del comportamiento; además, considera el efecto de las recompensas, junto con las sanciones materiales y sociales en el comportamiento de las personas.

Con este enfoque se inician los estudios del entorno, basados en que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con el entorno. Anteriormente, los planteamientos de las escuelas clásicas y de la escuela de relaciones humanas y comportamiento, consideraban a la organización como un sistema cerrado y solo tomaban en cuenta las variables internas.

### **Los Neoclásicos**

López et. al (2006, p. 148), señala que la teoría neoclásica es la escuela clásica colocada en el modelo de las empresas actuales y aprovecha la contribución de las otras teorías administrativas para incorporarlas, su principal exponente es Peter Drucker. Una de las teorías más relevantes dentro de esta escuela es la teoría de sistemas, la cual, surge como consecuencia de la teoría general de sistemas, desarrollada por el biólogo Von Bertalanffy. Se extendió a todas las ciencias incluyendo la administración y entre sus principales características están: los propósitos, el globalismo, la entropía (grado de desorden) y la homeostasis (equilibrio dinámico con respecto a entradas y salidas); así como los tipos de sistemas posibles y de sus parámetros: entradas, procesos, salidas y retroalimentación. Estos elementos se pueden relacionar directamente con factores propios de las organizaciones, tales como la planeación estratégica, procesos, monitoreo y control, entre otros.

El enfoque situacional es el planteamiento más reciente dentro del pensamiento administrativo y se considera una evolución del enfoque de sistemas. Sus orígenes se remontan a los recientes estudios sobre las organizaciones, sus entornos y tecnologías. Aunque las organizaciones pueden escoger sus entornos, después son condicionadas por ellos; por lo que tienen que adaptarse para sobrevivir y crecer. El conocimiento del entorno es clave para la comprensión de los mecanismos organizacionales, sin embargo, el análisis organizacional es aún incipiente y se requiere mucha investigación en el futuro. La otra variable que condiciona la estructura y el comportamiento organizacional es la tecnología utilizada por la organización para sus operaciones.

Todos estos enfoques poseen elementos importantes que han ido evolucionando a lo largo de los años en la Administración; no obstante, las etapas del proceso administrativo, contempladas

por Fayol, se alinean muy bien con el proceso Gestionar la Innovación, aun así, los otros elementos también serán valorados dentro del análisis.

### **Enfoques modernos**

En 1960 aparecen nuevas propuestas para lograr organizaciones más efectivas y poder conquistar al consumidor o usuario, maximizando el beneficio. Según López et al (2006, pp. 149-151), algunas de estas propuestas son las siguientes:

#### ***Benchmarking***

Es un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. En la década de los noventa, el *benchmarking* aparece como un proceso continuo para medir productos, servicios y prácticas contra los competidores o compañías reconocidas como líderes de cada industria.

Existen varios tipos de *benchmarking*:

- El interno: parte del supuesto que, dentro de la organización, existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo. Algunos de ellos pueden ser más eficientes que los de otras áreas de la misma empresa.
- El competitivo: identifica productos, servicios y/o procesos de los competidores directos de la empresa y los compara con los propios.
- El funcional: realiza un sondeo entre productos, servicios y/o procesos de empresas, que no necesariamente son competencia directa. Generalmente apunta a funciones de Mercado, Producción, Recursos Humanos o Finanzas.
- El genérico: existen algunas funciones o procesos en los negocios con algunas diferencias generales, tales como la logística del despacho de pedidos.

Los análisis comparativos de las distintas organizaciones dentro de la industria permiten contar con la información más relevante sobre la competencia, lo cual se convierte en un insumo para la toma de decisiones.

## **Calidad total**

La calidad total implica la participación continua de todos los colaboradores dentro de una organización en temas como la mejora del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. El alcance de este concepto apunta a una idea estratégica que implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el entorno para fidelizar a los clientes o usuarios.

Para mejores niveles de calidad y competitividad, se requiere un planteamiento de mejora continua, bien definido y ejecutado, en todas las operaciones y las actividades de las unidades de trabajo. Las mejoras deben estar enfocadas en generar valor agregado en los clientes, mediante una respuesta oportuna y proporcionar de forma consistente un valor superior, logrando ventajas adicionales en el mercado.

El espíritu de la calidad total tiene una visión a largo plazo, asimismo, es importante retroalimentar todo el proceso de mejoramiento continuo con resultados a corto plazo. La calidad total debe fortalecerse con otras herramientas de carácter estratégico como el *benchmarking* para obtener información comparativa de las mejores prácticas de trabajo.

La organización debe velar porque el concepto de calidad total sea un elemento transversal en la organización, incluyéndolo como parte de la cultura organizacional.

## ***Empowerment***

El término proviene del inglés y la traducción literal sería empoderamiento, que significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia sobre el negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para el logro de las metas de la organización, con un sentido de compromiso y autocontrol; además, provoca que los administradores deleguen parte de su autoridad y la entreguen a trabajadores y equipos.

Los colaboradores, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica la aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas. Esto, a su vez, genera confianza en los colaboradores y un sentido de pertenencia a la organización.

### ***Downsizing***

El concepto *downsizing*, se traduce como reducción de personal, sin embargo, el término reestructuración de la empresa, encierra la esencia del significado del término, mediante el cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

Además, este enfoque promueve la descentralización de las decisiones, cambiando la actitud y el rol del personal, pasando de ser un ejecutor a un decisor participativo; no se omite indicar que esto requiere de un compromiso por parte de la persona y de una administración estratégica en este tema, con el fin de que se refleje en los resultados.

En la empresa privada esta práctica es más común, las empresas públicas tienen una mayor resistencia, pero es necesario liderar para llevar a cabo este tipo de acciones, cuando la organización lo requiera.

### ***Coaching***

Consiste en una formación y capacitación individualizada. Algunos expertos lo definen como un proceso de orientación y entrenamiento que realizan muchas compañías a sus directivos consolidados en puestos claves y que son valiosos para las propias empresas, convirtiéndolos en colaboradores más eficaces en sus puestos; de esta manera, no solo se benefician los empleados de sus equipos, sino también las empresas.

La figura del *coach* proviene del mundo deportivo. Es el entrenador de un equipo que establece la táctica y estrategia, pero también tiene un fuerte componente de liderazgo y motivación. Además, debe estimular psicológicamente, lograr que los jugadores se diviertan y sean ordenados en sus pensamientos.

Algunos consideran el *coaching* como una especie de premio, ya que, está dirigido a personas o profesionales más valiosos y de interés para la empresa. Por ello, las compañías utilizan esta técnica para los directivos en los que quieren invertir, en los que asumen responsabilidades y en los que sus decisiones tendrán gran importancia para la empresa.

### ***Balanced scorecard***

Según López et al (2006, p.150), citando a Kaplan y Norton, el *Balanced Scorecard (BSC)*, es una estructura coherente, de la estrategia del negocio, a través de objetivos encadenados entre sí, medidos con indicadores de desempeño, ligados al logro de metas determinadas y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Es por eso que un buen *Balanced Scorecard* debe reflejar toda la estrategia del negocio.

El *Balanced Scorecard* tiene diferentes perspectivas:

- Estratégica
- Perspectiva del accionista
- Perspectiva de los clientes
- Procesos internos
- Aprendizaje organizacional.

En la actualidad, esta herramienta es muy utilizada por las organizaciones y se adapta a cada una de las dependencias de la organización, en sus distintas estructuras organizacionales; a su vez, se establece un *Balanced* por parte de toda la empresa. También se le llama Cuadro de Mando Integral.

### **Teoría de restricciones**

Esta es una metodología utilizada por la gerencia para direccionar la empresa hacia el logro de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial. La Teoría de Restricciones tiene su origen en programas fundamentados en la programación lineal, aplicada a los ambientes de una fábrica y fue desarrollada por el físico israelí Eliyahu Goldratt, quien comenzó a analizar los problemas en los negocios y pudo establecer que existían desafíos de gestión y administración general. Por lo tanto, fue necesario crear herramientas para tratar con problemas generales de un nivel mayor.

Existen ocho principios básicos en esta teoría que han permitido el éxito de sus planteamientos, estos son:

- Balancear el flujo productivo.

- La utilización y la activación de un recurso no son sinónimos.
- El nivel de utilización de un recurso no restrictivo no es determinado por su propio potencial y sí por otra restricción del sistema.
- Una hora perdida en un recurso restrictivo, es una hora perdida en todo el sistema empresa.
- Una hora economizada en un recurso no restrictivo es apenas una alucinación.
- Los cuellos de botella gobiernan la ganancia y el inventario.
- El lote de proceso debe ser variable.
- Analizar todas las restricciones simultáneamente.

Finalmente, es importante identificar aquellos obstáculos que afectan la consecución del resultado que el sistema de la empresa pretende alcanzar. En especial es necesario saber si el problema es interno (políticas, procesos, recursos), o si es externo (el mercado proveedor, el mercado comprado). Después de identificar el obstáculo, es recomendable aplicar el proceso de mejoramiento continuo.

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones, aplican uno o varios enfoques para poder alcanzar sus metas. En el Banco Popular, se aplican todos los enfoques modernos, salvo el *Downsizing* o reducción de personal como tal, no obstante, sí se realizan ajustes dentro de la institución que, se podrían considerar como parte de pequeñas reestructuraciones, con el fin de evolucionar y adaptarse a los cambios del entorno.

## **El Proceso**

De manera general Reyes (2018) define el proceso como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman entradas en salidas” (p.4).

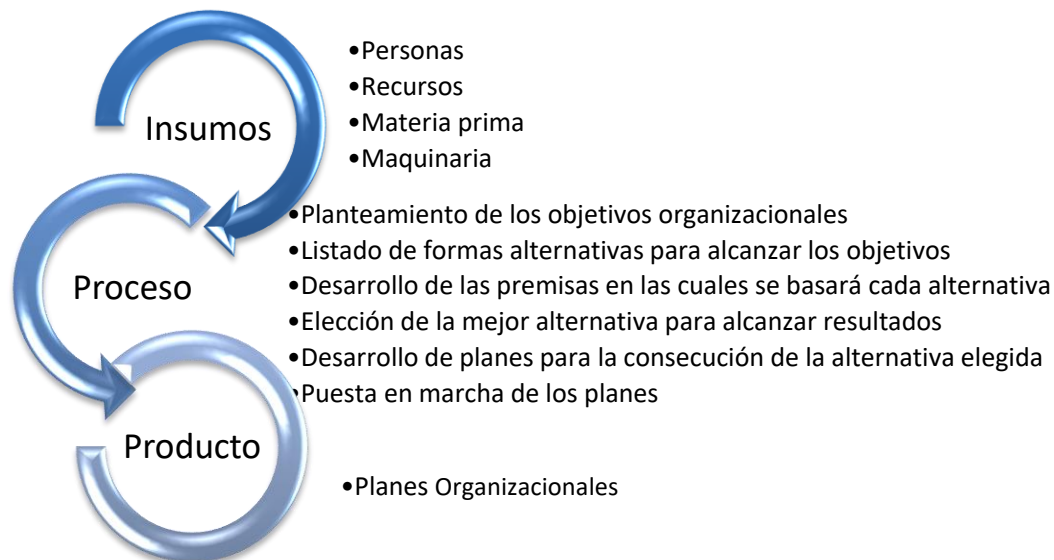
## **El Proceso Administrativo**

Uno de los elementos principales en esta investigación, corresponde a uno de los procesos administrativos de la organización, por ello, antes de abordar el tema, es importante señalar lo que dice Velásquez (2010, pp.6-9), sobre las etapas definidas por Fayol dentro del proceso administrativo. Además, Velásquez añade a cada una de las etapas los elementos que él considera como insumos, los que se generan durante el momento en que se lleva a cabo la etapa y

posteriormente, el producto que se obtiene cuando finaliza la fase, tal como se detallan a continuación:

1. **Planear:** se deben definir los objetivos de la organización, desarrollar una estrategia global para lograr dichos objetivos, junto con los planes que articulen y coordinen las acciones de forma coherente.

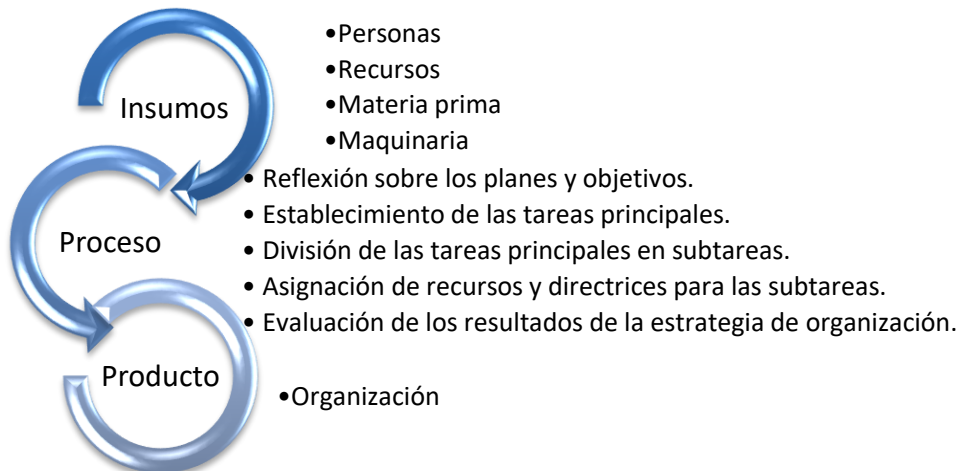
**Figura 10** Elementos de entrada, de salida y durante la etapa Planear.



**Fuente.** Elaboración propia (2019).

2. **Organizar:** diseñar una estructura organizacional que contemple las tareas que deben llevarse a cabo, asignando a las personas idóneas para hacerlas, junto con cómo organizar las tareas, cómo será la jerarquía, la gobernanza y dónde se tomarán las decisiones.

**Figura 11** Elementos de entrada, de salida y durante la etapa Organizar.



**Fuente.** Elaboración propia (2019).

3. **Dirigir:** liderar a los colaboradores de la organización. Incluye motivar a los empleados, dirigir las actividades de otros, seleccionar el canal de comunicación más efectivo o resolver los conflictos que existan entre los miembros.
  - Insumos:
    - Personas
    - Recursos
    - Materia prima
    - Maquinaria
  - Proceso

**Figura 12 Proceso etapa Dirigir**

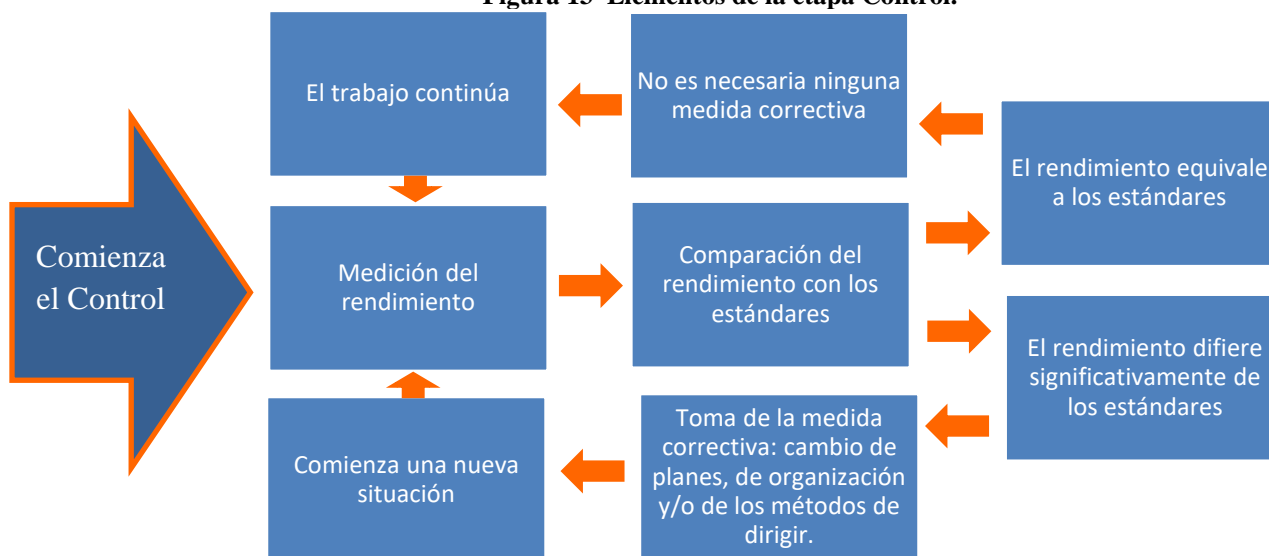


**Fuente:** Velásquez (2010).

- Producto
    - Comportamiento apropiado de los miembros de la organización.
4. **Coordinar:** es la acción para asegurarse que todas las actividades realizadas en la organización sean efectuadas de manera ordenada. Esto implica que las tareas no deben ser vistas como elementos individuales de la organización sino como un conjunto armonioso para el logro de los objetivos.
  5. **Controlar:** asegurarse del correcto funcionamiento de la empresa, vigilando el desempeño de la organización. El desempeño actual debe ser comparado con los objetivos anteriormente planteados, si existen desviaciones significativas habrá que devolver a la organización a la senda establecida. La función de control es el proceso de monitorizar, comparar y corregir.

- Insumos:
  - Personas
  - Recursos
  - Materia prima
  - Maquinaria
- Proceso

**Figura 13 Elementos de la etapa Control.**



**Fuente:** Velásquez (2010).

- Producto: Planes organizacionales

En la actualidad, las cinco etapas del proceso administrativo de Fayol se continúan utilizando en muchas empresas dentro de los procesos de planificación estratégica. Cada organización realiza las adaptaciones según las necesidades internas y las que demande el entorno, no obstante, la esencia del proceso se mantiene. El Banco Popular forma parte de estas entidades que mantiene una planificación estratégica basada en los principios de Fayol.

### **Proceso formulación y ejecución de la estrategia**

De acuerdo con lo indicado por Thompson (2012), el proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa requiere, una misión con el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de esa visión y misión.
2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la organización.
3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y tomar medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

Estas cinco fases están muy relacionadas con las etapas del proceso administrativo mencionado en el punto anterior, con un matiz más orientado a la estrategia y a la ejecución de la organización, pero manteniendo la esencia de las fases clave de la administración, promulgada desde los exponentes clásicos de la teoría administrativa.

## **Gestión**

La Real Academia Española, define el término “gestión” como el llevar adelante una iniciativa o un proyecto. También, menciona que es ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo.

Desde el punto de vista del Banco Popular, existe una dependencia con un nivel de Dirección, la cual tiene a cargo al Área Arquitectura Empresarial e Innovación y esta, a su vez, es la responsable del proceso administrativo Gestionar la Innovación, el cual es el objeto de estudio de esta investigación.

Dentro de las principales actividades a cargo de la Dirección de Gestión, descritas por Castillo (2019, p.104), en el Manual de la Organización, se encuentran las siguientes:

- Proponer e implementar acciones que consoliden el Gobierno de las Tecnologías de la Información.
- Optimización continua de los procesos.
- La gestión de la seguridad de la información.
- Investigación y propuesta de las mejores prácticas de gestión.
- Proveer un marco común para concretar y medir las estrategias del negocio y de TI a través de la arquitectura empresarial.

### **Arquitectura Empresarial**

El tema de esta investigación hace referencia a un proceso administrativo que se lleva a cabo en un área del Banco Popular llamada Arquitectura Empresarial e Innovación; cabe destacar que el tema Arquitectura Empresarial no está contemplado dentro de esta investigación, sin embargo, como la dependencia responsable lleva ese nombre, vale el esfuerzo definir el concepto para claridad del lector.

Según el repositorio de términos que se encuentra en la intranet institucional del Banco Popular,

La arquitectura empresarial es un marco de referencia común para planificar, alinear y entender de manera sistemática las relaciones entre los requerimientos del negocio, la información del negocio y las Tecnologías de Información. En este contexto, las tecnologías de información deben entenderse en su más amplio significado: sistemas, datos, tecnología, manejo de estándares, costos, entre otros. (Banco Popular, intranet institucional, 2019)

Típicamente, la Arquitectura Empresarial se aplica a la comunicación y a la gestión continua del cambio para la mejora estratégica y la identificación de actividades de transformación a gran escala, integrando los dominios o estructuras del negocio, de información, de aplicaciones, de tecnologías. Por otro lado, el término innovación se explicará ampliamente en el siguiente apartado.

## Marco contextual de la Innovación

En este punto se van a presentar algunas definiciones del término innovación por parte de diferentes autores, con el fin de mostrar distintas perspectivas según la experiencia que cada uno desarrolló o ha desarrollado en su quehacer cotidiano.

Según Morales (2013),

La innovación consiste en implementar una idea que crea valor. Esta definición se puede resumir en la siguiente fórmula: El primer paso es identificar una oportunidad. Luego se generan ideas creativas que permitan aprovecharla y, finalmente, se implementan esas ideas para producirle nuevo valor a la empresa. Si la innovación no produce valor (económico o social), no podemos llamarle innovación (p.74).

La primera definición de innovación que se desarrolló en el Banco Popular estaba basada en la tesis del señor Morales, posteriormente ha ido evolucionando según los cambios del entorno, de la organización y de la experiencia adquirida.

Según el Manual de Oslo,

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 tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología (Jansa, 2010, p.2).

De acuerdo con ANAIN (2008),

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 producción, distribución y uso (p. 7).

Cabe destacar de la definición de ANAIN, obtener nuevos productos, procesos y servicios; y de la definición de Oslo, el propósito de mejorar los resultados. Ambos extractos están contemplados en la definición que posee el Banco Popular.

Terré i Ohme, dentro del modelo de Cataluña, define el concepto de innovación como “una disciplina que tienen que practicar todas las empresas, con independencia de su tamaño y del sector en el que compitan” (2002, p.11); asimismo, identifica varios tipos de innovación:

- Innovación de producto: hacer algo nuevo.
- Innovación de proceso: una nueva forma de trabajar.
- Innovación tecnológica: aplicación del conocimiento científico.
- Innovación de ruptura: impacto de mercado.
- Innovación incremental: mejora progresiva del producto.

Para el Banco Popular, según Calvo (2018), la definición establecida para toda la organización es la siguiente:

La Innovación consiste en todo nuevo proceso, producto, servicio, negocio o forma de hacer las cosas, que haya sido implementado y evaluado, generando valor desde la perspectiva económica, social o ambiental, considerando siempre el análisis de riesgo respectivo y que supere las expectativas de los grupos de interés hacia el Conglomerado (p.4).

En el mismo orden de ideas, cabe mencionar que en una sociedad tan competitiva como la actual, la innovación es un tema que cada vez toma mayor relevancia entre los países, las organizaciones y las personas. Según Morales (2013), en su libro *Adiós a los Mitos de la Innovación*, esta importancia se manifiesta de la siguiente manera:

- Para los países, es un factor esencial en el desarrollo económico, la generación de empleo y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.
- Para las empresas, es una herramienta que les permite diferenciarse, tener una ventaja sobre sus competidores, aumentar las ventas, reducir los costos y atraer colaboradores talentosos.
- Para las personas, la innovación es una forma de superarse, de desarrollar su potencial y de mejorar su satisfacción en el trabajo. Hace que la vida no se convierta en una rutina, sino que siempre exista la posibilidad de hacer cosas nuevas, mejores y diferentes (p.20).

La tesis del señor Morales sirvió como guía cuando se implementó la innovación en el Banco Popular, de tal manera que la gestión de ideas que se establece en dicho libro sirvió como base para desarrollar la primera versión de ese proceso.

## **Niveles de Innovación.**

Dentro del concepto de innovación establecido en el Banco Popular, se han identificado tres niveles, según el impacto que pueda tener la propuesta innovadora dentro de la generación de valor, en la organización (Calvo, 2018, p.4):

- Innovación incremental (Mejora continua): se refiere a cambios que mejoran los procesos, productos, servicios o negocios, con los que se cuenta actualmente y que buscan responder de forma adecuada a las expectativas de los grupos de interés.
- Innovación radical (Evolutiva): se refiere a nuevos procesos, productos, servicios o negocios enfocados a los mercados actuales y que superan las expectativas de los grupos de interés.
- Innovación transformacional (Disruptiva): se refiere a la creación de nuevos procesos, productos, servicios o negocios que originan nuevos mercados o categorías para el Conglomerado, superando las expectativas de los grupos de interés.

## **Disrupción**

Según el sitio web Figroup, Clayton Christensen:

En 1997, con su libro "The innovators dilemma" desarrolló la idea de cómo un producto que originalmente nace como una tecnología residual o marginal sin mucho público puede convertirse en poco tiempo en un producto o servicio líder del mercado.

Una innovación disruptiva es aquella en la cual se utilizan tecnologías sofisticadas para transformar un servicio o un producto que es complicado y caro, en algo simple y económico. No es una mejora innovadora en la manera ya conocida de hacer las cosas, sino que las modifica haciéndolas más simples y baratas (Figroup, 2018, párrs. 8 y 9).

Según lo indicado en Fundéu de BBVA:

El sustantivo disrupción, el adjetivo disruptivo y el menos frecuente verbo disrumpir son adecuados para aludir a un proceso o un modo de hacer las cosas que supone una 'rotura o interrupción brusca' y que se impone y desbanca a los que venían empleándose (2015, párr. 1).

El término disrupción, aparte de definirse como un cambio brusco, a nivel del Banco Popular, el concepto se interpreta como algo nuevo que cambia la forma como se hacían las cosas.

En términos de la industria financiera, sería la propuesta de un nuevo producto o servicio que modifica el modelo de negocios, los canales que utilizan de cara al cliente, los procesos, entre otros.

## **Creatividad**

La creatividad y la innovación son conceptos diferentes, por eso es importante presentar algunos enfoques. Blas (2018) manifiesta que Guilford, uno de los principales exponentes de la creatividad, la define de la siguiente forma:

La creatividad es una de las aptitudes características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente. Para este autor la creatividad implica huir de lo obvio, lo seguro y lo previsible para producir algo que es novedoso. Además, la creatividad no es el don de unos pocos escogidos, sino que es, una propiedad compartida por toda la humanidad en mayor o menor grado. (p.12)

Según Robinson (2011):

La creatividad es el proceso de tener ideas originales que tienen valor. Asimismo, engloba tres conceptos: la creatividad es un proceso, la creatividad implica originalidad, la creatividad implica valor. Por ello, en el futuro de la sociedad y de cada ser humano que forma parte de ella, es necesario que cada individuo desarrolle al máximo sus potencialidades (p.13).

De estas dos definiciones es importante mencionar algunas características que le atribuyen al pensamiento, como novedoso, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente, en otras palabras, lo que comúnmente llaman “pensar fuera de la caja”. Además, es relevante cuando indican que todas las personas somos creativas, en mayor o menor grado, y que además la creatividad es un proceso.

### **El proceso creativo**

Según Escortell (2012), el arte del pensamiento establece las bases del proceso creador en cuatro etapas (p. 16):

- Preparación: obtención de la información y relación con los conocimientos ya adquiridos.
- Incubación: se lleva a cabo la planificación del trabajo.
- Iluminación: se produce la aparición del resultado del proceso.

- **Verificación:** fase en la que, una vez terminado el proceso creativo, se elabora la idea.

Es relevante reiterar lo que mencionaba una de las definiciones de creatividad, la cual indicaba que todas las personas tienen la habilidad de ser creativos, en mayor o menor grado; es decir, a través del proceso, se puede desarrollar la habilidad.

En síntesis, la diferencia principal entre los términos creatividad e innovación es que, la primera consiste en la generación de ideas, mientras que la segunda, en materializarlas y llevarlas a los clientes de manera exitosa.

### **Marcos de referencia**

A nivel global, se han desarrollado marcos de referencia en distintas áreas del conocimiento, los cuales son un conjunto de buenas prácticas que han llevado a establecer estándares o formas de cómo hacer las cosas, con base en la experiencia y trayectoria de empresas que poseen algún liderazgo dentro de alguna industria. A nivel de innovación, también existen algunos marcos de referencia que vale el esfuerzo mencionar, con el fin de considerar factores comunes de cada modelo.

#### **Modelo Innovare, Morales (2013)**

Este modelo fue desarrollado por el costarricense Mario Morales (2013, pp.61-69) y está compuesto por ocho etapas, según el siguiente detalle:

1. **Estrategia.** Se debe contar con una visión de cómo la innovación va a mejorar la ventaja competitiva de la empresa. La innovación debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización.
2. **Proceso.** Establecer un proceso de innovación efectivo, cuyo principal objetivo será el reducir el tiempo que transcurre entre el momento en que a alguien genera una buena idea, esta se implementa y finalmente se comercializa para crear valor a la organización.
3. **Métricas.** Es indispensable definir métricas que permitan evaluar si el proceso de innovación está dando resultados, existen indicadores de entrada o previos al proceso,

durante el proceso y métricas de salida. Lo importante es que las métricas brinden información relevante para mejorar el desempeño del programa de innovación.

4. **Estructura.** Compuesta por el equipo de ejecutivos encargados de coordinar y ejecutar las actividades de innovación, dentro de la empresa, así como colaboradores en cada área que promuevan la generación de ideas y ayuden a implementar los proyectos.
5. **Talento.** Para poder innovar la organización requiere el personal idóneo, por eso, debe contar con un programa de capacitación y desarrollo al personal en las competencias de creatividad e innovación.
6. **Cultura.** La innovación conlleva un riesgo implícito, de modo que la empresa requiere desarrollar una cultura que fomente los emprendimientos, la experimentación y el correr riesgos inteligentes y controlados.
7. **Implementación.** Uno de los principales desafíos de las empresas dentro de la gestión de la innovación, es la ejecución de proyectos; la alta administración debe estar convencida de que las propuestas innovadoras deben ser prioritarias en la implementación de proyectos.
8. **Tendencias.** Monitoreo constante del entorno, análisis de tendencias en la industria y estar atentos sobre los principales cambios en el ecosistema de innovación, según sea la industria.

Los puntos anteriores se pueden representar en la siguiente figura:

**Figura 14 Modelo Innovare**



**Fuente.** Elaboración propia con base en Morales (2013).

Este modelo se presenta de primero, dado que algunos de sus componentes fueron tomados en cuenta cuando se inició la implementación del tema de innovación dentro del Banco Popular. Puntualmente, corresponde al abordaje en la gestión de las nuevas ideas generadas a lo interno de la organización.

### **Modelo de Cataluña, Terré i Ohme (2002)**

Esta guía o modelo es un consenso de diversas entrevistas y reuniones en las que han participado personas con responsabilidad directa en el desarrollo de nuevos productos, tanto en empresas como en instituciones académicas y consultoras, con el objetivo de que sirva de herramienta a las pequeñas y medianas empresas industriales para iniciar una autoevaluación sobre su capacidad de innovar. Sin embargo, por los elementos que la componen es una propuesta que puede adaptarse a grandes organizaciones de diversa índole. Sus pilares son:

#### **1. Cultura de Innovación.**

La cultura corporativa es un factor de competitividad importante. Las empresas que tienen trabajadores abiertos a nuevas ideas, preparados para aceptar el cambio tecnológico y que participan en él activamente con la aportación de sugerencias y creatividad, suelen tener un mayor potencial para innovar. No obstante, la cultura también incluye los sistemas, los procedimientos y la estructura organizacional que hacen que esas personas interactúen de una forma determinada

#### **2. Cómo generar nuevos conceptos**

Las ideas se generan mediante un proceso estructurado que implica a todas las áreas del conocimiento de la empresa, como el *marketing*, operaciones, diseño o investigación y desarrollo, entre otras, con el fin de generar propuestas y adelantarse a las necesidades de los clientes o crear necesidades nuevas.

#### **3. Desarrollo del producto.**

El desarrollo de nuevos productos es la secuencia de actividades que permite pasar de la idea o del concepto inicial a un producto que es producible y comercializable de acuerdo con las especificaciones de *marketing*.

La variable crítica es el tiempo de desarrollo, que varía enormemente de un sector a otro. Pasar del nuevo concepto al producto comercializado puede tardar meses o semanas en sectores vinculados al diseño, la moda, muebles o el calzado, o inclusive el sector financiero en los que el ciclo de vida de los productos también es menor. Pero en productos farmacéuticos, en donde las investigaciones tardan inclusive años, la salida del producto al mercado es mucho mayor.

#### **4. Redefinición de los procesos productivos**

El rediseño de procesos es una práctica que obliga a replantearse todos los aspectos relacionados, empezando por los resultados de los mismos procesos, su estructura, tareas, tecnología, recursos invertidos e incluso los propósitos iniciales. En cuanto a los procesos relacionados con la producción, el resultado debe crear más valor para los productos y servicios gracias a la reducción de los costos de elaboración, la mejora del tiempo de respuesta y/o el incremento de la calidad de los productos.

#### **5. Redefinición de los procesos de comercialización**

La actividad de redefinición que afecta a los procesos relacionados con la comercialización puede generar tanto valor para los clientes que resulta en un producto o servicio nuevo.

#### **6. Gestión del conocimiento y de la tecnología**

La gestión del conocimiento y de la tecnología es una actividad esencial en este modelo. El cambio tecnológico es uno de los principales determinantes de la competitividad, ya que es el responsable de la reestructuración de muchos sectores y de la creación de nuevos negocios. No es un objetivo en sí mismo, es un instrumento para desarrollar la estrategia de la empresa.

Desde un punto de vista empresarial, la tecnología es la incorporación de conocimiento externo a las diversas actividades clave de la organización y es esencial para gestionar el proceso de innovación.

#### **7. Cómo medir la innovación**

El resultado final de gestionar la innovación tiene que ser un aumento de la competitividad de la organización. Una mejora en la competitividad quiere decir alcanzar una rentabilidad superior

a la media del segmento en el que compite la empresa y poderla sostener en el tiempo, lo cual suele ir precedido de un aumento de las ventas, de la participación de mercado y el fortalecimiento de la imagen de la empresa.

En este modelo, hay algunos elementos en común con el modelo de Innovare, tales como la cultura, el desarrollo de las propuestas y la gestión del talento humano.

### **Modelo, Gestión de la Innovación Empresarial, Baena (2009)**

Este modelo se compone de siete etapas. Las dos primeras parten de la necesidad de adquirir una cultura innovadora que proporcione a la organización el entorno y los medios necesarios para llevar a cabo las otras actividades. Las etapas de la tres a la seis son denominadas actividades de innovación y se refieren a lo que hace la organización en materia de innovación y los recursos que a ello destina. La última etapa se refiere a los resultados generados con esas actividades y que dan lugar al desarrollo o mejora de nuevos productos, procesos o servicios, y a la generación de valor en la organización que repercuten en su cultura y estrategia (Baena, 2009, pp.12-21).

#### **1. Estrategia y cultura de innovación**

Las organizaciones innovadoras transmiten un compromiso con la innovación que parte desde la Alta Dirección a todas las personas que la integran, incorporándola como objetivo fundamental en la estrategia.

#### **2. Gestión de los recursos**

Las empresas deben gestionar los recursos destinados para la realización de actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), tanto humanos como materiales, así como el conocimiento y la tecnología requeridas. Además, planifican dichos recursos y se aseguran de que estarán disponibles cuando sean necesarios.

#### **3. Vigilancia del entorno**

Las organizaciones utilizan la vigilancia del entorno como una forma sistemática de captación y análisis de información sobre el medio, para determinar los casos de éxito y fracaso de

las actividades de innovación y que sirvan de apoyo en los procesos de toma de decisiones con menor riesgo, de tal manera que puedan anticiparse a los cambios que se producen en el entorno.

#### **4. Análisis interno.**

A lo interno de las organizaciones, también se deben analizar los factores que contribuyen al éxito o fracaso de las actividades de innovación. El análisis interno junto con el externo permite establecer una comparativa entre la situación de la organización y la del exterior, con el propósito de generar ideas innovadoras.

#### **5. Generación y selección de ideas**

Las compañías innovadoras utilizan herramientas y técnicas de creatividad para generar ideas que se materialicen en proyectos de innovación cuyo resultado será el desarrollo de un nuevo producto, proceso o servicio para la organización o la mejora de lo ya existente.

#### **6. Gestión de proyectos de innovación**

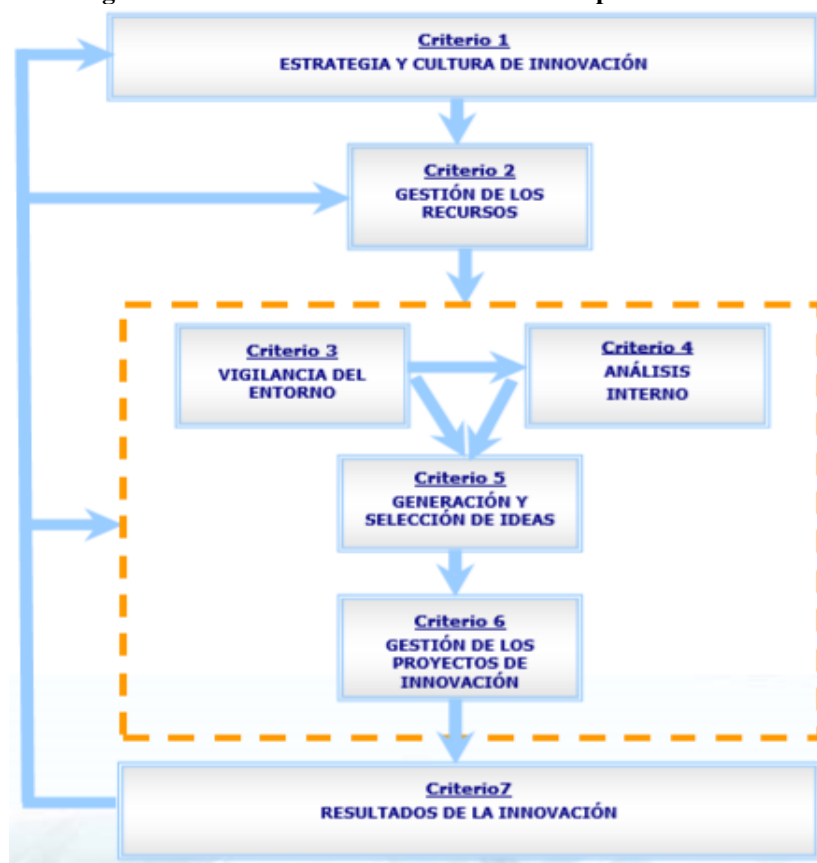
La gestión de proyectos de innovación en las organizaciones consiste en establecer los mecanismos necesarios para que los resultados de dichos proyectos respondan a las expectativas planteadas. Se entiende como proyecto de innovación, un conjunto de actividades orientadas a lograr como objetivo final el desarrollo de un nuevo producto, proceso o servicio para la organización, o mejora sustancial de los ya existentes, dentro de un plazo determinado y con unos recursos previamente definidos.

#### **7. Resultados de la innovación**

Las organizaciones obtienen resultados como consecuencia de las actividades innovadoras, las cuales permiten mejorar la eficacia de la organización. El proceso de innovación genera un valor que se puede medir mediante la definición de indicadores claves para analizar la evolución obtenida y garantizar la necesaria retroalimentación del proceso.

Las etapas o criterios de este modelo se pueden visualizar en la siguiente figura:

**Figura 15 Modelo Gestión de Innovación Empresarial**



Fuente. Baena (2009, p. 12).

En este otro modelo, se pueden destacar elementos en común, con los dos modelos expuestos anteriormente; nuevamente destacan la cultura, el análisis del entorno y, por supuesto la gestión de ideas y proyectos, que en última instancia serán los medios para poder crear valor en una organización.

### **Modelo ANAI, Asociación de la Industria Navarra (2008)**

Según ANAI, 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 producción, distribución y uso (2008, p.7).

El objetivo de esta guía es ayudar a la empresa a identificar los elementos clave que componen la gestión de la innovación, siendo este un primer paso para entender sus fases,

aportándole aclaraciones metodológicas, terminología, fuentes documentales, así como entender los aspectos a tener en cuenta por el rol de gestor de la innovación dentro de la empresa. Los factores que componen este modelo se detallan a continuación (ANAI, 2008, pp. 15-91):

### **1. La Innovación como Estrategia: el Plan Estratégico Tecnológico**

La tecnología se entiende como un recurso estratégico del que se derivan oportunidades de negocio. Para esto, la organización ha de comenzar con la elaboración de un Plan Estratégico Tecnológico, con el fin de definir a dónde se quiere llegar. La tecnología en una empresa no debe ser un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar el objetivo final: el beneficio.

### **2. Creatividad e Innovación**

La creatividad como fuente de generación de ideas de todo proceso innovador, es un punto clave en el que se fundamenta la estrategia de innovación de las organizaciones. Además, la creatividad facilita la resolución de problemas y la toma de decisiones en la organización. De esta manera, la creatividad es un recurso económico fundamental y es una habilidad cada vez más valorada por las empresas, siempre que termine en una innovación.

### **3. Vigilancia tecnológica, *Benchmarking* e Inteligencia competitiva**

Tanto la Inteligencia Competitiva (IC) como la Vigilancia Estratégica y el *Benchmarking* hacen referencia a procesos que sirven para dar soporte a la toma de decisiones en el ámbito de la empresa. Proporcionan información y conocimiento sobre el entorno y permiten mejorar la posición competitiva de la organización.

### **4. Gestión de Proyectos Tecnológicos y de Innovación**

El principal objetivo de la gestión de proyectos es asegurar que el proyecto es entregado de acuerdo con los parámetros que se han definido, en cuanto al alcance, tiempo y costo. Existen tres características comunes en todo proyecto: es temporal, es único y requiere de una elaboración progresiva.

### **5. La financiación de la Innovación**

La viabilidad de los proyectos de innovación, en muchas ocasiones, es condicionada por la capacidad de financiación con la que se cuente; así que, es prioritario tener diferentes instrumentos de financiación existentes, especialmente los provenientes de entidades y organismos públicos. Los proyectos relacionados con la innovación en las pymes suelen tener una dimensión menor, sumado a que muchas de estas empresas son de reciente creación, lo que implica capitales de riesgo.

## **6. El aseguramiento de la Innovación**

Al desarrollarse la actividad económica cada vez en entornos más cambiantes y globales, se hace más necesaria la protección y conservación de los productos, los procesos y las innovaciones, con el propósito de mejorar la posición competitiva de las empresas. Por eso, se debe tener en cuenta el Derecho de la Propiedad Intelectual, con el fin de proteger la actividad innovadora ofrecida en el mercado.

## **7. La explotación de la Innovación**

Recuperar el capital invertido en los proyectos y generar rentabilidad sobre la inversión realizada son requisitos indispensables de la innovación que la diferencian del ejercicio de generar ideas o de quedarse en el ámbito de los inventos.

## **8. La generación, conservación y gestión del conocimiento en la empresa**

En un contexto como el actual, de continuo cambio, la capacidad para crear y aplicar conocimiento se constituye como una de las principales ventajas competitivas en las organizaciones. De esta forma, la concepción del conocimiento como un recurso crítico requiere cambios en la forma de gestionar las organizaciones.

Nuevamente en este otro modelo, se repiten factores claves que consideran los demás modelos, a saber: estrategia, análisis del entorno, gestión de proyectos y conocimiento. Estos elementos, independientemente de los modelos que utilicen las organizaciones, deben valorarse al momento de gestionar la innovación.

## **Modelo BAC Credomatic**

Según el sitio web de la empresa BAC Credomatic, el propósito de la organización es el siguiente:

En BAC Credomatic trabajamos de una manera ágil, simple e innovadora cultivando relaciones leales y duraderas con nuestros clientes, de manera sostenible a través de todos los productos y servicios digitales, dejando una huella positiva en cada uno de los países donde operamos (BAC Credomatic, 2019, párr.7).

De acuerdo con la entrevista a Jeffry Solano Mora, Gerente de Calidad y Productividad en BAC Costa Rica (TECMAESTRIAAE, 2018), la estrategia de BAC Credomatic ha estado centrada en medios de pago, la misión y la visión mencionan en sus enunciados el generar soluciones con excelencia para medios de pago e intercambios financieros, además de ser la empresa preferida por las organizaciones, las empresas y las personas para los intercambios financieros. Crecimiento con innovación es el primero de los cinco objetivos estratégicos, lo que significa que parte del crecimiento y los beneficios de la organización debe nacer en la innovación.

### **Medición de la innovación**

La organización cuenta con una herramienta web en donde los colaboradores ingresan sus ideas, esta a su vez determina la cantidad de ideas ingresadas por período y cuáles de ellas se han implementado. Además, la herramienta tiene una métrica que determina la parte del beneficio que viene de la innovación, sobre productos y servicios nuevos que la organización ha implementado.

El BAC tiene un proceso para la implementación de nuevas ideas, posee un portafolio de proyectos de innovación, en donde se analiza la prioridad de cada proyecto. Se realizan campañas alrededor de un tema específico para despertar la creatividad en los colaboradores, también existe un comité de innovación compuesto por miembros de la alta dirección, quienes evalúan las mejores ideas y deciden cuáles se van a desarrollar en la organización.

Adicionalmente, se mide la velocidad de implementación de las ideas, junto con la gestión de las ideas no implementadas. Se realiza un reconocimiento a los colaboradores, mediante eventos de premiación en donde participan colaboradores y la alta administración.

### **Soporte de la innovación**

La innovación debe estar en toda la organización. Sin embargo, hay áreas más involucradas, como la misma área de innovación y mejoramiento continuo, en la cual, dentro de sus objetivos está velar por una cultura de innovación y una gestión de ideas exitosa; además, están las áreas de administración de proyectos y operaciones, que le da soporte al negocio.

### **Factores clave para la innovación**

Para BAC Credomatic lograr una cultura de innovación es un elemento primordial para el éxito de la empresa, no obstante, se debe contar con el involucramiento y compromiso de la alta dirección en los temas de innovación. También, existen líderes de innovación en distintas áreas de la organización, quienes han sido capacitados para reforzar los lineamientos de la alta dirección, ayudarles a los colaboradores a proponer ideas y lograr su implementación en un tiempo oportuno.

### **Factores externos del proceso**

El programa de innovación del BAC incluye realizar campañas de ideas con clientes externos, las cuales deben ser revisadas, filtradas y analizadas. En caso de ejecutarse, se realiza un reconocimiento mediante una actividad de premiación.

De la misma manera, se está desarrollando una relación con innovadores externos, mediante lo que llaman innovación abierta, que consiste en actividades o sesiones de trabajo para compartir ideas y formas de resolver retos en las distintas organizaciones.

### **COBIT**

La palabra COBIT es el acrónimo de Control de Objetivos para Tecnologías de Información y otras relacionadas, por sus siglas en inglés (*Control Objectives for Information and related Technology*). Es una guía de las mejores prácticas presentada como marco de trabajo, dirigida al control y supervisión de tecnología de la información. La versión de COBIT 5 brinda un marco integral que ayuda a las empresas a lograr sus objetivos de gobierno y de gestión empresarial de las tecnologías de información.

Los principales objetivos de COBIT 5 para ayudar a las empresas son:

- Considerar los intereses relativos a las tecnologías de información de las partes interesadas internas y externas.
- Generar valor óptimo a partir de las tecnologías de información por medio del cumplimiento de beneficios y la optimización de riesgos y recursos.
- Considerar las áreas de responsabilidad completas en lo que se refiere al negocio y a las áreas funcionales de las tecnologías de información, sin importar el tamaño ni el rubro (comercial, sin fines de lucro, sector público).

COBIT 5 posee 13 procesos llamados APOs, por sus siglas de Alinear, Planificar y Organizar, entre los cuales el APO04 es el proceso Gestionar la Innovación, objeto de estudio de este proyecto, el cual se va a detallar en los siguientes apartados. El listado de los APOs es el siguiente:

- APO01– Gestionar Marco de Gestión de TI
- APO02– Gestionar Estrategia
- APO03– Gestionar Arquitectura Empresarial
- **APO04– Gestionar Innovación**
- APO05– Gestionar Portafolio
- APO06– Gestionar el Presupuesto y los Costos
- APO07– Gestionar los Recursos Humanos
- APO08– Gestionar las Relaciones
- APO09– Gestionar los Acuerdos de Servicio
- APO10– Gestionarlos Proveedores
- APO11– Gestionar la Calidad
- APO12– Gestionar el Riesgo
- APO13– Gestionar la Seguridad

#### **SUGEF 14-17**

SUGEF 14-17 corresponde a las siglas de Superintendencia General de Entidades Financieras y corresponde al Reglamento General de Gestión de la Tecnología de Información,

normativa No.14, emitida en el año 2017; esta hace referencia al marco de trabajo COBIT, e indica lo siguiente:

Marcos de referencia como Cobit e ITIL y estándares como ISO gozan en la actualidad de aceptación general, desde la visión del supervisor; Cobit es un marco apropiado que se ajusta al negocio y facilita que las organizaciones desarrollen un ambiente de control que responda a las necesidades del negocio, además de estandarizar procesos de TI, limitar desviaciones de los objetivos de negocio y particularmente lograr un balance entre los riesgos que introduce la tecnología de información y su aporte de valor al desempeño y rentabilidad. (SUGEF, 2017, p.4)

Por lo anterior, a pesar de que dicha normativa no obliga a las entidades financieras a utilizar el marco de trabajo COBIT, sí lo sugiere, según se aprecia en el párrafo anterior. Dado que el APO04 es uno de los procesos de COBIT 5, Gestionar la Innovación, fue adoptado como una guía para ser utilizado dentro del Banco Popular, con la finalidad de llevar a cabo el proceso de innovación, dentro de la empresa.

#### **APO04. Gestionar la Innovación**

##### **Descripción de proceso**

Conjunto de actividades para mantener un conocimiento de la tecnología de la información y las tendencias relacionadas; así mismo, para identificar las oportunidades de innovación en relación con las necesidades del negocio, a través de las nuevas tecnologías, servicios o innovaciones empresariales facilitadas por Tecnología de Información (Cobit 5, 2012, p.69).

##### **Objetivo del proceso**

Lograr una ventaja competitiva, innovación empresarial y eficacia y eficiencia operativa mejorada mediante la explotación de los desarrollos tecnológicos para el aprovechamiento de la información.

El proceso APO04 posee las siguientes prácticas:

##### **APO04.01. Crear un entorno favorable para la innovación**

Crear un entorno para la innovación, considerando la cultura, la gratificación, la colaboración, los foros tecnológicos y los mecanismos para promover y captar ideas de los colaboradores.

#### **APO04.02. Mantener un entendimiento del entorno de la empresa**

Trabajar con las partes interesadas para entender sus desafíos. Mantener un entendimiento adecuado de la estrategia corporativa y del entorno competitivo, así como de otras restricciones, de modo que las oportunidades habilitadas por las nuevas tecnologías puedan ser identificadas.

#### **APO04.03 Supervisar y explorar el entorno tecnológico**

Realizar una supervisión sistemática de la competencia, sectores industriales, tendencias legales, regulatorias y en general, un monitoreo del entorno de la empresa para identificar tecnologías emergentes e ideas innovadoras que tengan el potencial de crear valor.

#### **APO04.04 Evaluar el potencial de las tecnologías emergentes y las ideas innovadoras**

Analizar las tecnologías emergentes identificadas y/u otras sugerencias de innovación de Tecnologías de Información. Trabajar con las partes interesadas para validar las suposiciones sobre el potencial de las nuevas tecnologías y la innovación.

#### **APO04.05 Recomendar iniciativas apropiadas adicionales**

Evaluar y supervisar los resultados de las pruebas de concepto y, si son favorables, generar recomendaciones para más iniciativas y obtener el soporte de las partes interesadas.

#### **APO04.06 Supervisar la implementación y el uso de la innovación**

Supervisar la implementación y el uso de las tecnologías emergentes durante la integración, adopción y durante todo el ciclo de vida económico, para garantizar que se produzcan los beneficios prometidos y para identificar las lecciones aprendidas.

Al retomar lo mencionado en el apartado SUGEF 14-17, se puede decir que este proceso se empezó a implementar en el año 2018 dentro de la organización. La siguiente figura muestra el

ciclo del proceso APO04 Gestionar la Innovación, dentro del Banco Popular, basado en el marco de trabajo COBIT 5.

**Figura 16 APO04, Gestionar la Innovación**



**Fuente:** Elaboración propia con base en COBIT 5 (2012).

## CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se presenta la forma en que se va a llevar a cabo la realización de este proyecto, determinando el tipo de investigación, la metodología que se va a utilizar, quiénes son los sujetos y fuentes de la investigación, y principalmente la forma en que se va a recolectar la información para el estudio de las variables.

### **Enfoque de la investigación**

Según lo indicado por Hernández, Fernández y Baptista, en el libro *Metodología de la Investigación*, un enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer pautas de comportamiento y probar teorías (2014, p.4). Además, según lo que indican Ulate y Vargas (2014), en una investigación cuantitativa, los planteamientos son delimitados desde el inicio, la recolección de datos está basada en la medición y el análisis, y se pueden generalizar resultados con información numérica y estadística (p.12). También, Ulate y Vargas mencionan que el método cuantitativo ha sido el más usado por las llamadas ciencias exactas o naturales, mientras que el cualitativo se ha relacionado con disciplinas humanísticas o sociales (2014, p. 72).

Por las características de esta investigación, en donde se analizan los resultados de la gestión de la innovación para el período que comprende el año 2018 y el 2019, se identifica un problema, se establecen objetivos, se recopila información para análisis y se cotejan los resultados, con miras a realizar un plan de acción como propuesta de solución. Esta investigación se basa en un enfoque cuantitativo. Sin embargo, también tiene un enfoque cualitativo, cuando se realizan preguntas abiertas o de opinión, sobre las propuestas más importantes para cerrar la brecha de cumplimiento o aumentar la participación de los colaboradores en las actividades de innovación, por lo que el enfoque es mixto.

### **Método de la investigación**

De acuerdo con lo que establece Hernández et al. (2014), el diseño o método se conceptualiza como un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere al momento de realizar una investigación (p. 165). Además, dentro de las investigaciones cuantitativas, el diseño se puede clasificar en:

- Investigación experimental
- Investigación no experimental

La primera se refiere a un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes, para analizar las consecuencias que esa manipulación tiene sobre una o más variables dependientes, todo bajo un ambiente de control para el investigador. En la investigación no experimental cuantitativa, se realizan estudios sin la manipulación adrede de las variables y en los que solo se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (pp.150 - 152)

En la misma línea, los diseños no experimentales, se clasifican en dos grupos detallados a continuación:

- Transeccional o transversal: son investigaciones que recopilan datos en un momento único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández et al., 2014, p.154).
- Longitudinal o evolutiva: son estudios que recaban información en diferentes puntos del tiempo para realizar deducciones de la evolución del problema de investigación, sus causas y sus efectos (Hernández et al., 2014, p.159).

A su vez, los diseños transeccionales se dividen en tres tipos:

- Exploratorio
- Descriptivo
- Correlacional

Esta clasificación es consistente con lo que indica Ulate et al (2014) sobre las investigaciones cuantitativas, en donde según el alcance que tengan, se pueden clasificar en cuatro tipos: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo; sin embargo, en la práctica una investigación puede incluir más de un alcance. (p.72)

## **Tipos de estudios**

- Exploratorio: se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o que no ha sido abordado antes.
- Descriptivo: el objetivo es describir un fenómeno, un contexto o un evento, el investigador detalla cómo son y cómo se manifiestan; además, busca detallar las características y perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos u objetos que se sometan a un análisis.
- Correlacional: busca asociar variables para conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables.
- Explicativo: pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian; se centra en explicar por qué existe un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta.

Al considerar estas definiciones, Ulate et al. (2014) manifiesta que una investigación podría iniciar como exploratoria o descriptiva y luego llegar a ser correlacional o explicativa. También un estudio exploratorio puede tener elementos descriptivos, o bien uno correlacional, componentes descriptivos, entre algunas combinaciones. (p.73)

En síntesis, esta investigación posee un diseño no experimental, debido a que no existe una manipulación de las variables; además, dentro de los no experimentales, se clasifica como transeccional o transversal puesto que la recopilación de la información se realiza en un único momento. Así mismo, tiene un abordaje de tipo descriptivo o explicativo, analiza un evento o un proceso en un período determinado, que en este caso es una evaluación del proceso Gestionar la Innovación, para un período determinado dentro del Área de Innovación del Banco Popular.

## **Fuentes de información**

Al iniciar una investigación, en cualquier área del conocimiento, Hernández et al. (2014) apunta que las fuentes primarias más consultadas y utilizadas para elaborar marcos teóricos y respaldar el planteamiento del problema son los libros, artículos de revistas científicas, ponencias, trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares, dado que son las fuentes que

sistematizan en mayor medida la información, profundizan los temas y, además, son de fácil acceso, inclusive muchas se encuentran en internet (p.65)

Aunado a lo anterior, Ulate et al. (2014), indica lo siguiente:

Las fuentes de información se clasifican en primarias, secundarias y terciarias. Las primarias son las que proporcionan datos de primera mano, información obtenida directamente de quien la produjo, el autor original. Ejemplo de fuentes primarias son los libros, antologías, artículos, disertaciones, documentos oficiales, exposiciones, foros, entre otros. Las fuentes secundarias son resúmenes de fuentes primarias, compilaciones, comentarios de artículos, libros o tesis. Las terciarias reúnen fuentes de segunda mano, como los catálogos temáticos, un directorio, una guía de índice (p. 59).

Adicionalmente, se debe recabar información a través de un trabajo de campo, con los involucrados en el tema de la investigación, es decir, quienes participan en el proceso Gestionar la Innovación. Para esto, se debe realizar un muestreo, utilizando los lineamientos de la investigación como se detallan en el siguiente apartado.

### **Muestra de la investigación**

Según Hernández et al. (2014), la muestra es un subgrupo de la población total, del cual se recolectan los datos y deben ser representativos a esa población (p. 173). En esa misma línea, Gómez (2012) señala que la muestra consiste en tomar una parte de la población para realizar el estudio, ya que dependiendo del tamaño de la población, estudiarla completa implicaría costos muy altos y mucho tiempo (p. 11).

Además, Gómez también manifiesta que toda investigación tiene como referencia un conjunto de unidades de estudio o elementos que pueden ser personas, animales, empresas, organizaciones, objetos, etc. Este conjunto se denomina técnicamente en estadística como población de estudio, compuesta por el total de las unidades a investigar (2012, p. 12).

Para efectos de esta investigación, la población total estaría compuesta por todas las personas involucradas en las seis actividades o etapas del proceso administrativo llamado Gestionar la Innovación del Banco Popular:

- Entorno para la innovación

- Ambiente del conglomerado
- Tendencias financieras y tecnológicas
- Evaluación de ideas innovadoras
- Gestión de proyectos
- Supervisar la innovación

Por esa razón, se debe trabajar con una muestra, de lo contrario, el costo de la investigación sería muy alto.

De acuerdo con lo que señala Hernández et al. (2014), las muestras se clasifican en dos grandes grupos: muestras no probabilísticas y muestras probabilísticas. En la segunda todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. En el caso de la muestra no probabilística o dirigida, corresponde a un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación (pp.175-176).

Para realizar esta investigación, se toma una muestra no probabilística a conveniencia, sin dejar de lado algunos criterios de inclusión que deben estar presentes al momento de realizar la selección y ser parte de las características de quienes participan en el sondeo de la información, con el fin de obtener la información idónea. Los criterios de selección se establecen según los objetivos de la investigación.

**Objetivo No.1.** Analizar el proceso de innovación en el Área Arquitectura Empresarial e Innovación del Banco Popular, a través de la revisión documental, para el establecimiento de su situación actual, al primer semestre del 2019.

Para este objetivo, una de las fuentes de información serán los informes y reportes de las actividades relacionadas con la gestión de la innovación, los cuales se han llevado a cabo dentro del Banco Popular, durante el 2018. Asimismo, se realiza una entrevista con el Lic. Olman Calvo Cedeño, jefe del Área de Innovación, responsable del proceso Gestionar la Innovación.

**Objetivo No.2.** Determinar el nivel de cumplimiento de la gestión de innovación en el Área Arquitectura Empresarial e Innovación respecto a las metas institucionales, al primer semestre del 2019; mediante la realización de entrevistas a los involucrados en el proceso.

Con el fin de obtener la información relacionada con este objetivo, se consulta con los principales involucrados en el proceso de Innovación cuál ha sido el nivel de cumplimiento según el enfoque institucional. Para esto se realizan las siguientes entrevistas:

- Un ejecutivo de la Dirección de Gestión. El área responsable del proceso Gestionar la Innovación le debe reportar a esta Dirección, su punto de vista es relevante para contribuir a determinar el nivel de cumplimiento.
- Un ejecutivo de la Dirección de Tecnología de Información. En la actualidad, debido al avance de la tecnología, esta dependencia tiene un papel protagónico dentro de las empresas, ya que los procesos, el soporte operativo y mucho de la innovación dependen de ella.
- Un ejecutivo de la Dirección de Capital Humano. Conocer el cumplimiento de la innovación desde la perspectiva del talento humano.
- Un ejecutivo de la Dirección de Riesgo Corporativo. Establecer los riesgos, desde el punto de vista de la innovación en la organización.
- Un ejecutivo de la División de Proyectos. La cartera de proyectos de innovación debe ser prioridad en una organización.
- Un ejecutivo de la Banca de Personas. El Banco Popular está enfocado en tres grandes segmentos de mercado, uno de ellos son las personas físicas, y conocer sus necesidades es vital para la actividad relacionada con la gestión de ideas del proceso de innovación.
- Un ejecutivo de la Banca Empresarial. Otro de los grandes segmentos que atiende el Banco Popular son las empresas e instituciones, de ahí que se requiere la participación de alguno de sus ejecutivos, alguien que tenga conocimientos de este grupo de clientes, para poder incluir ese insumo en el desarrollo de este proyecto.

- Un ejecutivo de la Banca de Desarrollo Social. Como se expuso en el capítulo anterior, el Banco Popular tiene un rol social muy protagónico desde su creación y dentro de los grupos de interés establecidos en las estrategias de la Banca de Desarrollo, se encuentran las Organizaciones de la Economía Social Solidaria (OESS), entre las que se pueden mencionar las siguientes: cooperativas, asociaciones solidaristas, asociaciones de desarrollo, entre otros. Por esta razón, el enfoque de innovación que tiene esta Banca posee un lugar privilegiado dentro del Banco Popular.

**Objetivo No.3.** Establecer el grado de participación de los colaboradores dentro de las actividades del proceso de innovación, a través de la aplicación de cuestionarios en el Banco Popular, para el período del 2018 al primer semestre del 2019.

La estructura organizacional del Banco Popular está distribuida en 13 Direcciones, por lo que para obtener un criterio generalizado de la organización, se selecciona un ejecutivo de cada Dirección que para estos efectos será el asistente o algún funcionario que trabaje en temas de innovación, por ser quien tenga un amplio conocimiento de su Dirección y mayor accesibilidad. Las dependencias son las siguientes:

- Dirección de Riesgo Corporativo
- Dirección Jurídica
- Dirección Banca de Desarrollo Social
- Dirección Banca de Personas
- Dirección Banca Empresarial Corporativa
- Dirección de Canales
- Dirección de Tecnología de Información
- Dirección Investigación y Desarrollo de Mercados
- Dirección de Capital Humano
- Dirección de Gestión
- Dirección de Soporte Administrativo
- Dirección de Soporte al Negocio
- Dirección Financiera Corporativa

Además, el Banco Popular posee una fuerza de ventas compuesta por 103 oficinas comerciales, distribuidas en cinco regiones en todo el país, de las cuales se van a tomar tres jefaturas por región para un total de 15 jefes de agencias de la organización y así poder tener un punto de vista desde todas las regiones del país.

Estos jefes de agencia son colaboradores que poseen la visión de la organización a muy alto nivel, desde la alta administración, pero también están en cargos de cara a los clientes y, junto con la fuerza de ventas, tienen un mejor conocimiento del negocio de la organización. Las oficinas serían las siguientes:

Región Norte:	Santa Cruz, Liberia, Puntarenas, Cañas.
Región Occidente:	San Carlos, Grecia, San Ramón.
Región Central Oeste:	Heredia, Goicoechea, Moravia.
Región Central Metropolitana:	Catedral, San Pedro, Paseo Colón.
Región Sur-Caribe:	Ciudad Neily, Cartago.

### **Variables o categorías de análisis**

Según Hernández et al. (2014). “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 105). Las variables son los elementos clave dentro de los objetivos de la investigación, de los cuales se va a obtener información.

Para cada uno de los objetivos específicos de esta investigación, se identifica la variable y se procede a establecer una definición con el fin de tener un significado más claro y concreto; también se deben detallar las actividades que se llevarán a cabo para obtener la información necesaria y poder medir esa variable. Por último, definir la herramienta que se utilizará con el fin de obtener esa información, para ello cada variable se presenta en tres pasos: variable conceptual, variable operacional y variable instrumental.

### **Primera variable: proceso de innovación**

Para el primer objetivo establecido en este estudio, se pretende describir el proceso administrativo dentro del Área de Innovación y los resultados que se han obtenido para el período que va del 2018 al primer semestre del 2019.

#### *Variable conceptual*

Conjunto de actividades para mantener un conocimiento de la tecnología de la información y las tendencias relacionadas; asimismo, identificar las oportunidades de innovación en relación con las necesidades del negocio, a través de las nuevas tecnologías, servicios o innovaciones empresariales facilitadas por Tecnología de Información (Cobit 5, 2012, p. 69).

#### *Variable operacional*

Para recabar la información sobre esta primera variable, se realizará una investigación documental, reportes e informes llevados a cabo por los responsables en el tema de innovación. Además, se realizará una entrevista con el jefe del Área de Innovación, responsable del proceso.

#### *Variable instrumental*

- Entrevista
- Revisión documental

### **Segunda variable: nivel de cumplimiento**

El segundo objetivo busca saber cuál es el avance logrado en las actividades de innovación respecto a las metas institucionales al primer semestre del 2019.

#### *Variable conceptual*

Según Thompson (2012), el nivel de cumplimiento son los resultados y productos que la administración desea lograr, con respecto a los objetivos y metas de desempeño de la organización (p. 28).

### *Variable operacional*

Para recabar la información sobre esta segunda variable, se realizará una entrevista con las dependencias involucradas en las etapas del proceso Gestionar la Innovación. Son ocho ejecutivos en total, por cada una de las Direcciones involucradas.

### *Variable instrumental*

- Entrevista (cuestionario)

### **Tercera variable: participación de los colaboradores**

En esta última variable se pretende valorar el involucramiento de los colaboradores dentro del proceso de innovación, puesto que al ser la innovación un elemento transversal a la organización, los departamentos de la institución deben tener participación en todas o la mayoría de las etapas.

### *Variable conceptual*

Es el grado de aportación de los colaboradores en cada una de las actividades del proceso Gestionar la Innovación.

### *Variable operacional*

Para obtener la información sobre esta variable, se realiza un cuestionario dirigido a las 13 Direcciones del Banco Popular y 15 agencias comerciales, en las cinco regiones del país, tomando tres agencias por cada región.

### *Variable instrumental*

- Encuesta (cuestionario)

### **Matriz análisis de variables**

A continuación, se presenta un análisis de las variables, en donde se relacionan con cada uno de los objetivos y además se establece una definición conceptual, una definición operacional y su respectivo instrumento para la obtención de la información.

Tabla 3 Análisis de las variables

OBJETIVO	CATEGORIAS	VARIABLE	SUB VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INSTRUMENTO
1. Analizar el proceso de innovación en el Área Arquitectura Empresarial e Innovación del Banco Popular, a través de la revisión documental, para el establecimiento de su situación actual, al primer semestre del 2019.	Planificación / Organización	Proceso Gestionar la Innovación	Entorno para la innovación.	Crear un entorno para la innovación, considerando la cultura, la gratificación, la colaboración, los foros tecnológicos y los mecanismos para promover y captar ideas de los colaboradores. (Cobit 5, 2012, p.70)	Investigación documental, reportes e informes realizados por los responsables en el tema de Innovación. Entrevista con el jefe del Área de Innovación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista.</li> <li>• Análisis de contenido / Revisión documental</li> </ul>
			Ambiente de la organización	Mantener un entendimiento adecuado de la estrategia corporativa y del entorno competitivo, así como de otras restricciones de modo que las oportunidades habilitadas por las nuevas tecnologías puedan ser identificadas. (Cobit 5, 2012 p.71)		
			Tendencias financieras y tecnológicas.	Realizar una supervisión sistemática de la competencia, sectores industriales, tendencias legales, regulatorias y en general, un monitoreo del entorno de la empresa para identificar tecnologías emergentes e ideas innovadoras que tengan el potencial de crear valor. (Cobit 5, 2012, p.71)		

	Dirección		Evaluación de ideas innovadoras.	Analizar las tecnologías emergentes identificadas y/u otras sugerencias de innovación de Tecnologías de Información. Trabajar con las partes interesadas para validar las suposiciones sobre el potencial de las nuevas tecnologías y la innovación. (Cobit 5, 2012, p.71)		
	Coordinación		Gestión de proyectos.	Evaluar y supervisar los resultados de las pruebas de concepto y, si son favorables, generar recomendaciones para más iniciativas y obtener el soporte de las partes interesadas. (Cobit 5, 2012, p.72)		
	Controlar		Supervisar la innovación.	Supervisar la implementación y el uso de las tecnologías emergentes durante la integración, adopción y durante todo el ciclo de vida económico para garantizar que se produzcan los beneficios prometidos y para identificar las lecciones aprendidas. (Cobit 5, 2012, p.72)		
<b>OBJETIVO</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>SUB VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>INSTRUMENTO</b>

2. Determinar el nivel de cumplimiento de la gestión de innovación en el Área Arquitectura Empresarial e Innovación respecto a las metas institucionales, al primer semestre del 2019; mediante la realización de entrevistas a los involucrados en el proceso.	Control / Medición del rendimiento	Nivel de cumplimiento	Indicadores Metas Logros	Según Thompson (2012), el nivel de cumplimiento son los resultados y productos que la administración desea lograr, respecto a los objetivos y metas de desempeño de la organización. (p.28)	Para recabar la información sobre esta segunda variable, se realizará una entrevista con las dependencias involucradas en las etapas del proceso Gestionar la Innovación. Ocho ejecutivos en total.	Entrevista (cuestionario)
3. Establecer el grado de participación de los colaboradores dentro de las actividades del proceso de innovación, a través de la aplicación de cuestionarios en el Banco Popular, para el período del 2018 al primer semestre del 2019.	Organizar Estructura / Dirigir Liderar, Motivar	Participación de los colaboradores	Ejecución de actividades	Es el grado de aportación de los colaboradores en cada una de las actividades del proceso Gestionar la Innovación.	Se realizará un cuestionario dirigido a las 13 Direcciones del Banco Popular y 15 agencias comerciales, en las cinco regiones del país, tomando tres agencias por cada región.	Entrevista (cuestionario)

**Fuente.** Elaboración propia. (2019).

## Instrumentos

Son las herramientas para poder obtener la información de cada una de las variables establecidas en los objetivos planteados. Una de las que se va a utilizar en este estudio es la del análisis de contenido que, según Hernández et al., “es una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera “objetiva” y sistemática, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los somete a análisis estadístico” (2014, p. 251).

La otra herramienta por utilizar es el cuestionario, el cual Hernández et al. define como un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir y debe ser congruente con el planteamiento del problema (2014, p. 217). Además, como dato importante agrega que si la o las preguntas se van a presentar en forma oral, no deben contener más de cinco opciones de respuesta, ya que, por encima de este límite se suelen olvidar las primeras (p. 235).

Los instrumentos se van a utilizar según el detalle del siguiente cuadro:

**Tabla 4 Instrumentos para cada variable**

VARIABLE	INSTRUMENTOS
Proceso de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido (revisión documental)</li> <li>• Cuestionario (entrevista)</li> </ul>
Nivel de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido (revisión documental)</li> <li>• Cuestionario (entrevista)</li> </ul>
Participación de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario (encuesta)</li> </ul>

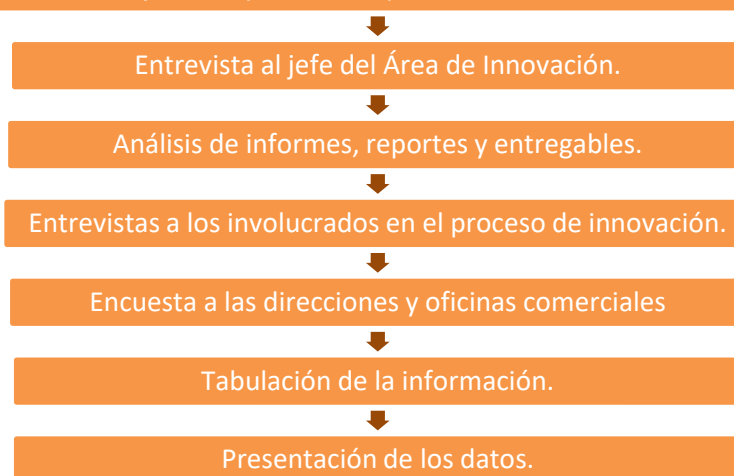
**Fuente.** Elaboración propia. (2019).

### Proceso para la recolección y análisis de datos

El proceso de recolección y análisis de datos se describe en la siguiente figura:

**Figura 17 Recolección y análisis de datos.**

Solicitud de autorización a la jefatura para la recopilación de datos, en las distintas dependencias.



**Fuente.** Elaboración propia. (2019).

## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El presente capítulo detalla la forma en que se llevó a cabo la aplicación de los instrumentos, la recolección de los datos y el análisis de los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos específicos.

### **Resultados objetivo específico No.1**

**Objetivo No.1.** Analizar el proceso de innovación en el Área Arquitectura Empresarial e Innovación del Banco Popular, a través de la revisión documental, para el establecimiento de su situación actual, al primer semestre del 2019.

#### **Proceso de recolección**

Para la recopilación de la información, se contactó al jefe del Área de Innovación, el Lic. Olman Calvo Cedeño, con el fin de realizar una primera sesión de trabajo y obtener los datos necesarios para cumplir con el objetivo específico No.1. Con esta finalidad, se le hicieron dos preguntas:

¿Cómo está establecido el proceso de innovación en el Banco Popular?

¿Cuáles son las acciones que se han llevado a cabo en el período 2018 – 2019?

En esa primera sesión, quedó claro que se tenían que realizar varias reuniones o sesiones de trabajo, dada la cantidad de información que existía y que era necesaria para poder compilar las acciones relacionadas con la gestión de la innovación en el Banco Popular.

#### **Clasificación de la información**

##### *Proceso de Innovación APO04 en el Banco Popular*

A inicios del año 2018, existía un proceso de innovación a lo interno de la organización, llamado *Identificación de Ideas, Oportunidades y Proyectos o Iniciativas de Innovación* (Cervantes, 2016, p. 2), el cual era muy puntual y estaba enfocado solo en la gestión de las ideas y propuestas innovadoras, mediante la ejecución de cuatro actividades:

- Identificar oportunidades de innovación

- Generar ideas creativas
- Evaluar las ideas creativas
- Desarrollar el proyecto o iniciativa de innovación

Estas actividades representan las principales etapas en la gestión de ideas creativas para lograr su ejecución y la generación de valor en una organización. Bajo este proceso de innovación, entre los años 2015 y el 2017 se desarrollaron cuatro campañas temáticas para la generación de ideas, acompañadas de un plan de promoción y divulgación, con un período de recepción de las propuestas por parte de los participantes. Después de un primer filtro, se seleccionaban las ideas con mayor potencial y se valoraban por parte de un equipo multidisciplinario para seleccionar las mejores, con el fin de elevarlas a un Comité de Innovación, compuesto por la alta administración y determinar cuál o cuáles ideas se iban a implementar.

**Figura 18 Campañas de Innovación I, II y III.**



**Fuente.** Banco Popular, intranet institucional. (2019)

La cuarta campaña de ideas estuvo enfocada en bancarizar a la población con productos y servicios de la zona:

**Figura 19 Campañas de Innovación IV.**



**Fuente.** Banco Popular, intranet institucional. (2019)

Las actividades tuvieron buena aceptación entre los colaboradores y se generaron buenas propuestas, sin embargo, en la parte de la ejecución por parte de los responsables, no se tuvo éxito, pese a que muchas de esas ideas ya tenían el aval de dicho Comité de Innovación. No obstante, al no estar incluidas dentro de los planes de acción o prioridades de los encargados, no se les da la atención que requieren, perdiendo la oportunidad de generar un impacto positivo en los clientes y la organización.

Para finales del 2017, se desarrolló una estrategia de innovación, la cual estaba alineada a la estrategia global y sus acciones se debían lograr entre los años 2018 y 2020; está compuesta de varios objetivos y acciones para poder operacionalizarla o ejecutarla. Esta estrategia de innovación se va a detallar en el siguiente apartado, pero es importante mencionar que representa el conjunto de tareas realizadas, las cuales tienen relación con toda la gestión de la innovación y una de esas acciones hace referencia al rediseño del proceso de innovación.

En ese rediseño del proceso de innovación se adopta el marco de referencia Cobit 5, en donde se propone el proceso APO04, Gestionar la Innovación, como una guía para ejecutar las acciones relacionadas con ese tema. Tanto el nuevo proceso de innovación, como los objetivos y acciones de esa estrategia de innovación, se detallan en el siguiente apartado.

### *Gestión de la Innovación en el Banco Popular, 2018*

Con respecto a la gestión de la innovación que se ha realizado dentro del Banco Popular a partir del 2018, se debe tomar como punto de partida que la Junta Directiva Nacional, mediante documento JDN-5531-Acd-073-2018-Art-7, tomado el 01 de febrero del 2018, acuerda por unanimidad aprobar la Estrategia de Innovación para el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Este documento fue desarrollado por un equipo técnico multidisciplinario con representación de las siguientes dependencias:

- Representante Asamblea de Trabajadores
- Representantes de las Sociedades Anónimas
- Asesor Gerencia General Corporativa
- Representante División Planificación Estratégica
- Dirección de Gestión

- **Arquitectura Empresarial e Innovación**

A manera de observación, es importante recalcar que esta Estrategia de Innovación estaba basada o alineada con una Estrategia Global para todo el Banco Popular, la cual había sido desarrollada para el año 2017, basada en el siguiente propósito estratégico: “Fomentamos el acceso a productos y servicios financieros para garantizar el bienestar económico – financiero, social y ambiental de la población trabajadora y demás habitantes del país” (Rivera, 2017, p.3). Esta estrategia de Conglomerado tenía seis objetivos detallados a continuación:

**Objetivo No.1.** Dar acceso al ahorro y otros productos y servicios diferenciados a la población trabajadora, organizaciones de la economía social solidaria, sectores productivos y personas vulnerables; de acuerdo con sus particularidades.

**Objetivo No.2.** Incidir en la generación de empleo y trabajo decente, y en el desarrollo territorial y local sostenible; mediante nuestro vínculo con la economía social solidaria.

**Objetivo No.3.** Lograr un crecimiento sostenido del desempeño financiero del Conglomerado Financiero.

**Objetivo No.4.** Lograr un crecimiento continuo de la competitividad del portafolio de negocios en términos de **innovación**, integración, calidad y compromiso con el ambiente.

**Objetivo No.5.** Asegurar la excelencia operacional orientada a la generación de valor en la triple línea base, mediante una gestión eficiente por procesos y una plataforma tecnológica que soporte la estrategia.

**Objetivo No.6.** Gestionar un modelo integral para contar con personal competente y comprometido con el propósito, los valores y principios del Conglomerado Financiero.

El objetivo estratégico No.4 es el que hace referencia explícitamente a la innovación, sin embargo, todos en conjunto establecieron el sendero por el cual se debían enfocar los esfuerzos de la organización. Estos objetivos fueron la base para el desarrollo del escrito o del documento de la Estrategia de Innovación, desarrollada a finales del 2017 y aprobada en febrero del 2018, como se mencionó al inicio de este apartado.

El documento contiene los siguientes capítulos:

- Marcos de referencia relacionados con la Innovación
- Alineamiento con el enfoque de la estrategia de la organización
- Contexto nacional e internacional
- Matriz de operacionalización de la estrategia (cinco objetivos)

De este documento, el último punto –la matriz de operacionalización– establece los cinco pilares que se van a desarrollar sobre la gestión de la innovación, el primero de ellos es el que hace referencia al Proceso de Innovación:

- Proceso de innovación
- Cartera de proyectos de innovación
- Estructura de gobierno
- Cultura de innovación
- Experiencia de servicio al cliente

Dado ese primer eje temático (proceso de innovación), en el 2018 se realizó una transformación total al proceso de innovación, tomando como marco de referencia COBIT 5, el cual fue creado para ayudar a las organizaciones a potenciar el valor de las Tecnologías de Información, manteniendo un balance entre la realización de beneficios, la utilización de recursos y los niveles de riesgo asumidos (SUGEF 14-17, 2017, p. 7). Se optó por la utilización de este marco de referencia, debido a que en la normativa SUGEF 14-17 –reglamento general de gestión de la tecnología de información– se sugiere la utilización de COBIT 5 como marco de referencia.

Para presentar las acciones realizadas en temas de innovación, se va a detallar cada uno de los objetivos de la estrategia de innovación, junto con la gestión realizada para cada indicador que tenga meta al 2018. Es importante indicar que algunas tareas tienen plazo a finales del 2019 o inclusive en el 2020, por lo que aún no se cuenta con esos resultados por parte de los responsables. De esta manera, se estará logrando cumplir con el primer objetivo de esta investigación, el cual se enfoca en analizar el proceso de innovación, junto con las acciones realizadas para determinar su situación actual.

Tabla 5 Objetivo No.1 de la Estrategia de Innovación.

#	OBJETIVO	#	ACTIVIDAD	#	ACCIONES	#	INDICADORES	META 2018
1	Implementar un proceso de innovación efectivo que genere valor desde la perspectiva social, económico-financiero y ambiental.	1.1	Realizar una revisión integral del proceso actual de innovación de Conglomerado.	1.1.1	Rediseño del proceso de innovación interno con alcance de Conglomerado, utilizando como base el marco de referencia de COBIT 5.	1.1.1	Propuesta de rediseño del proceso de Innovación aprobado y publicado.	1
				1.1.2	Implementación del proceso de innovación interno según el plan de trabajo definido.	1.1.2	Cumplimiento del plan de trabajo para la implementación del proceso de innovación según cronograma.	100 %
		1.2	Mejorar el nivel de madurez de la Innovación del Conglomerado.	1.2	Actualizar el estudio y ejecutar las acciones definidas en el plan de mejora del nivel de capacidad de la innovación.	1.2	Nivel de capacidad de innovación alcanzado.	1
		1.3	Contribuir en la construcción de un ecosistema de innovación costarricense, mediante el establecimiento de un proceso de innovación externo.	1.3.1	Crear una plataforma tecnológica de financiamiento colectivo ( <i>crowdfunding</i> ) para lograr el financiamiento y acompañamiento de emprendimientos ( <i>start up's</i> )	1.3.1.1	Aprobación del producto <i>crowdfunding</i> .	1
						1.3.1.2	Ejecutar las etapas del proceso de diseño de productos, servicios y canales para la implementación del producto <i>crowdfunding</i> .	NA
				1.3.2	Realizar un modelo de trabajo para la aplicación del fondo de avales como medio para apoyar los emprendimientos que se aprueben de la plataforma tecnológica de financiamiento colectivo.	1.3.2	Modelo presentado a la Junta Directiva Nacional	1
				1.3.3	Establecer un marco de trabajo conjunto con células de innovación (TEC, UCR, ICE), para apoyar el ecosistema de innovación costarricense	1.3.3	Marco de trabajo para la cooperación en la construcción del ecosistema de innovación costarricense presentado a la Junta Directiva Nacional.	NA

Fuente. Elaboración propia con base en la Estrategia de Innovación, (Calvo, 2018).

### **1.1.1 Propuesta de rediseño del proceso de Innovación aprobado y publicado**

Mediante oficio DGCA-1016-2018, de la División Gestión de la Calidad, departamento encargado de desarrollar los estudios de mejora de los procesos y procedimientos, se informa que el siguiente documento se ha establecido formalmente y se encuentra publicado en la intranet institucional del Banco; dicho oficio hace referencia al proceso de innovación actual, APO04, bajo el marco de referencia Cobit 5.

El proceso de innovación APO04 posee seis actividades o etapas mencionadas en el marco teórico, las cuales a su vez poseen otras subactividades, según se detalla a continuación:

#### **APO0401. Crear un entorno favorable para la innovación**

- Crear un plan de innovación que incluya el apetito por el riesgo, el presupuesto previsto para invertir en la innovación y los objetivos de la innovación.
- Proveer de una infraestructura que permita innovar, tales como herramientas de colaboración para mejorar el trabajo entre diferentes ubicaciones geográficas y divisiones de la empresa.
- Crear un entorno que fomente la innovación manteniendo iniciativas de recursos humanos relevantes, tales como el reconocimiento de la innovación y programas de reconocimiento, una rotación apropiada en los puestos de trabajo y tiempo prudencial para la experimentación.
- Mantener un programa que permita a los empleados presentar ideas innovadoras y crear una estructura adecuada de toma de decisiones para evaluar y aplicar estas ideas.
- Animar a innovar a los clientes, proveedores y socios comerciales.

#### **APO0402. Mantener un entendimiento del entorno de la empresa**

- Mantener una comprensión de los motores del negocio y de la industria, de la estrategia corporativa, operaciones corporativas y otras incidencias, de modo que los potenciales valores añadidos tecnológicos o innovaciones TI puedan ser identificadas.
- Realizar reuniones periódicas con las unidades de negocio, divisiones y/o otras entidades interesadas para entender los problemas actuales del negocio, cuellos de botella de los

procesos u otras limitaciones donde las tecnologías emergentes o la innovación TI puede crear oportunidades.

- Entender los parámetros de inversiones corporativas para la innovación y las nuevas tecnologías, de modo que se desarrollen las estrategias adecuadas.

#### **APO0403. Supervisar y explorar el entorno tecnológico**

- Comprender el interés de la empresa y su potencial para adoptar nuevas innovaciones tecnológicas canalizando los esfuerzos de concienciación en las innovaciones tecnológicas más oportunas.
- Realizar estudios y analizar el entorno exterior, incluyendo sitios web apropiados, diarios y conferencias para identificar tecnologías emergentes.
- Consultar con terceras personas expertas cuando se necesite confirmar los resultados de la investigación o como fuente de información en tecnologías emergentes.
- Recopilar las ideas innovadoras del personal de TI y analizarlas para su posible implementación.

#### **APO0404. Evaluar el potencial de las tecnologías emergentes y las ideas innovadoras**

- Evaluar las tecnologías identificadas, considerando aspectos tales como tiempo para alcanzar la madurez, riesgo inherente de la nueva tecnología (incluyendo posibles implicaciones legales), ajuste con la arquitectura empresarial y potencial para proporcionar valor añadido.
- Identificar cualquier problema que pueda necesitar ser resuelto o probado a través de una iniciativa de prueba de concepto.
- Alcance de la iniciativa de prueba de concepto, incluyendo resultados deseados, presupuesto necesario, plazos de tiempo y responsabilidades.
- Obtener autorización para realizar la prueba de concepto.
- Realizar pruebas de concepto para evaluar las tecnologías emergentes u otras ideas innovadoras, identificar cualquier problema y determinar si más implementaciones deberían ser tenidas en cuenta, basándose en la viabilidad y el potencial retorno de la inversión (ROI).

**APO0405. Recomendar iniciativas apropiadas adicionales**

- Documentar los resultados de las pruebas de concepto, incluyendo guía y recomendaciones para programas de innovación y tendencias.
- Comunicar las oportunidades de innovación viables en la estrategia TI y en los procesos de arquitectura empresarial.
- Realizar un seguimiento de las pruebas de concepto para medir el grado en que las mismas han influenciado en las inversiones reales.
- Analizar y comunicar las razones por las que se ha rechazado una prueba de concepto.

**APO0406. Supervisar la implementación y el uso de la innovación**

- Valorar la implementación de nuevas tecnologías o innovaciones TI adoptadas como parte de la estrategia TI y desarrollos de la arquitectura empresarial y su realización durante programas de gestión de iniciativas.
- Capturar lecciones aprendidas y oportunidades de mejora.
- Ajustar el plan de innovación, si fuese necesario.
- Identificar y evaluar el posible valor obtenido como fruto del uso de la innovación.

Estos pasos conforman una guía de alto nivel para gestionar la innovación en una organización. Además, existe una matriz de responsabilidades o matriz RACI, en donde el rol de cada actor es el siguiente:

R: es quien realiza la tarea.

A: es el responsable de la tarea.

C: persona consultada durante la realización de la tarea.

I: persona a quien se reporta el avance.

La matriz es la siguiente:

**Tabla 6 Matriz de responsabilidades**

Equivalencia de roles a nivel Banco	Gerencia General Corporativa	Sub Gerencia General	Ejecutivos de negocio (Canales, Tarjetas, Captación, Colocación)	Propietarios Procesos Negocio	Comités Corporativos	Dirección Corporativa de Riesgo	Consejo Arquitectura Empresarial	Dirección Capital Humano	Dirección Tecnología de Información	Área Arquitectura Empresarial e Innovación	División Desarrollo de Servicios	División Operación de Servicios	División Gestión de Servicios	Área Seguridad Operativa Informática
	<b>APO04.01</b> Crear un entorno favorable para la innovación.	A		R	R	R			R	R	R	R	R	R
<b>APO04.02</b> Mantener un entendimiento del entorno de la empresa.		A	R	R	C				R	R	R	R		
<b>APO04.03</b> Supervisar y explorar el entorno tecnológico.									A	R	R	R	R	R
<b>APO04.04</b> Evaluar el potencial de las tecnologías emergentes y las ideas innovadoras.	I	I	C	C	C	C			A	R	R	R	R	R
<b>APO04.05</b> Recomendar iniciativas apropiadas adicionales.		I	R	R	A		C		R	R	R	R	R	R
<b>APO04.06</b> Supervisar la implementación y el uso de la innovación.			C	C	A		C		R	C	C	C	C	C

Fuente. COBIT 5 (2012).

### 1.1.2 Cumplimiento del plan de trabajo para la implementación del proceso de innovación según cronograma

Para llevar a cabo la ejecución del plan de trabajo, relacionado con el proceso de innovación, se determinó utilizar las actividades contempladas en la matriz que operacionalizaba la estrategia de innovación, dado que recopilaba las acciones que contribuían con la gestión de innovación. Esta matriz es la que se está analizando en este mismo apartado, desarticulándola por cada uno de sus objetivos.

## 1.2 Nivel de capacidad de innovación alcanzado

Para medir el nivel de capacidad o nivel de madurez de la innovación en el Banco Popular, se realizó un sondeo a todo el Conglomerado en octubre del 2018, a través de la circular DIRG-

424-2018; con el fin de obtener la percepción de los colaboradores, en el tema de cómo se gestiona la innovación en la organización. El cuestionario tenía 17 preguntas y fue completado por 1 539 personas en toda la organización. Las calificaciones se ponderaban para ubicar el nivel de madurez de 0 a 4, en donde 4 es el nivel máximo, con una gestión de la innovación óptima, y cero en donde no se estaría realizando ningún esfuerzo en ese tema. La calificación obtenida fue de 1.2.

### **1.3.1.1 Aprobación del producto *crowdfunding***

El término *crowdfunding*, frecuentemente traducido como financiación en masa o colectiva, describe un fenómeno que en la actualidad consiste en la creación de un ambiente tecnológico para la agrupación de un colectivo en la aportación de ideas y propuestas junto con la participación de otros en el aporte de recursos y fondos, desarrollando una interacción de apoyo a proyectos e iniciativas de individuos, organizaciones o empresas (Calvo, 2017).

De esta forma podemos decir que el *crowdfunding* puede ser una herramienta útil para validar un proyecto o conseguir financiamiento para poner un producto en el mercado. Además, posibilita la obtención de capital a través de inversionistas profesionales al demostrar los resultados positivos de los proyectos para obtener la ayuda nacional o internacional.

La aprobación de esta propuesta estaba prevista para el 2018, año en que se presentó ante uno de los Comités de la alta administración para su aprobación, exactamente el 23 de octubre de 2018; sin embargo, mediante un acuerdo de Junta Directiva –JDN-5598-ACD-854-2018-ART-16– se determinó que la plataforma *crowdfunding* sería un insumo para otro proceso con que cuenta la organización, llamado Nuevos Productos, Servicios y Canales, para el 2019. No obstante, en el 2019 fue presentado nuevamente y se encuentra en proceso de aprobación.

### **1.3.1.2 Ejecutar las etapas del proceso de diseño de productos, servicios y canales para la implementación del producto *crowdfunding***

No aplica, dado que la implementación hace referencia al producto *crowdfunding* mencionado en el punto anterior (1.3.1.1), el cual se encuentra en proceso.

## **1.3.2 Realizar un modelo de trabajo para la aplicación del fondo de avales como medio para apoyar los emprendimientos que se aprueben desde la plataforma tecnológica de financiamiento colectivo**

En octubre del 2018, se envía oficio AAEI-181-2018 a la Dirección de Banca de Desarrollo Social y se presenta la propuesta de negocio para analizar la viabilidad y factibilidad de incorporar el fondo de avales, la cual consiste en un fondo de garantías para los emprendimientos y proyectos mencionados en el punto anterior que se impulsen con la plataforma *crowdfunding*. Se realizó una sesión de trabajo con la Dirección de Banca de Desarrollo Social y se presentó la propuesta sobre la plataforma tecnológica de financiamiento colectivo, con el fin de analizar la viabilidad y factibilidad de incorporar el fondo de avales.

Mediante oficio DIRBDS-361-2018, del 23 de octubre del 2018, la Dirección de Banca de Desarrollo Social emite una respuesta en donde manifiesta su interés por el proyecto y emite varias recomendaciones. También, se propone la utilización del fondo de avales del FODEMIPYME, según lo que establece la Ley No.8262, Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas empresas y sus reformas, en el artículo 8, inciso a): “[...] conceder avales o garantías a las emisiones de títulos valores de las micro, pequeñas y medianas empresas, que se emitan conforme a los criterios y disposiciones de la SUGEVAL [...]”.

Es factible utilizar el fondo de avales, pero no será presentado a Junta Directiva, según la literalidad del indicador, se desarrollará a través del proceso citado anteriormente (indicador 1.3.1.1) Nuevos Productos, Servicios y Canales, como un producto.

### 1.3.3 Marco de trabajo para la cooperación en la construcción del ecosistema de innovación costarricense presentado a la Junta Directiva Nacional

Este indicador se encuentra en proceso, aún no está definido el marco de trabajo.

**Tabla 7 Objetivo No.2 de la Estrategia de Innovación**

#	OBJETIVO	#	ACTIVIDADES	ID	ACCIONES PROPUESTAS	ID	INDICADOR PROPUESTO	META 2018
2	Crear y gestionar la cartera de <b>proyectos</b> de innovación que genere valor desde la	2.1	Promover la generación de ideas de innovación basados en los pilares de la estrategia (Social, Económico	2.1.1	Lograr un aumento la generación de ideas de innovación recibidas por empleados.	2.1.1	Porcentaje de incremento de ideas innovadoras recibidas por los empleados con respecto al año anterior	NA

triple línea base		Financiero y Ambiental)	2.1.2	Lograr un aumento en la generación de ideas de innovación por parte de los grupos de interés.	2.1.2	Porcentaje de incremento de ideas innovadoras recibidas por los grupos de interés con respecto al año anterior.	NA
	2.2	Disminuir el tiempo de evaluación de ideas de innovación para lograr una mayor efectividad del proceso	2.2	Optimizar los tiempos de evaluación de ideas, a partir de la identificación de actividades que no generan valor.	2.2	Tiempo promedio desde la generación de las ideas, hasta su aprobación.	NA
	2.3	Mejorar los tiempos de implementación de ideas de innovación	2.3.1	Identificar e implementar los factores claves que permitan mejorar los tiempos de implementación.	2.3.1	Lograr al menos que el 70 % de los proyectos de innovación finalicen dentro del tiempo planteado según cronograma vigente.	NA
			2.3.2	Gestionar la contratación de empresas especializadas en TI para el desarrollo de los proyectos de innovación, bajo la modalidad de consumo por demanda (Licitación Pública 0023-2017 - Contratación de empresas que brinden servicios especializados en materia de tecnología de información para acompañamiento de los procesos de planificación y ejecución de proyectos del CFBPDC)	2.3.2.1	Contrato de empresas especializadas en TI, firmado.	NA
					2.3.2.2	Porcentaje de proyectos de innovación gestionados a través del contrato de empresas especializadas en TI.	NA
	2.4	Definir un portafolio de proyectos de innovación de acuerdo a los pilares establecidos (innovación social, económico financiero y ambiental)	2.4.1	Establecer la priorización y el mapa de ruta de los proyectos de innovación.	2.4.1	Portafolio de proyectos de innovación aprobada. (2.4.2)	NA
			2.4.2	Vincular el proyecto innovación en el sistema de fondeo (MGNC) con el proceso de innovación interno.	2.4.2	Informe de evaluación de alineamiento entre el proyecto y el proceso de innovación	1

**Fuente.** Elaboración propia con base en la Estrategia de Innovación, (Calvo, 2018).

### **2.1.1 Porcentaje de incremento de ideas innovadoras recibidas por los empleados con respecto al año anterior**

Con respecto a esta actividad, se indica que no se realizó una campaña para la generación de ideas dirigidas a todos los colaboradores, sin embargo, se realizó un Taller de Innovación con un equipo interdisciplinario de diferentes áreas del Banco, para proponer ideas innovadoras de acuerdo con las necesidades de los clientes. Según una instrucción de la Subgerencia General de Negocios, las propuestas debían estar orientadas a cuatro segmentos de clientes, según se detalla a continuación:

- **Personas con discapacidad.** Una aplicación tecnológica de accesibilidad para personas con discapacidad visual con comandos de voz y elementos de seguridad que proporcionen facilidad de ingreso al portafolio de productos y servicios financieros del Conglomerado Financiero Banco Popular.
- **Inmigrantes.** Una aplicación tecnológica desarrollada con tres productos financieros: cuenta de ahorros, remesas Costa Rica – Nicaragua y un préstamo personal garantía fiduciaria.
- **Adultos mayores.** Una aplicación tecnológica con tutoriales sobre información financiera y trámites bancarios, con fácil acceso y que tenga elementos de ayuda orientados a este segmento, tales como letras en tamaño grande y comandos de voz, entre otros.
- **Jóvenes.** Una aplicación tecnológica que permita utilizar el celular como medio de pago, en donde se ligue a una cuenta de ahorros y a su vez tenga un límite de crédito. El cliente realizará las compras utilizando un QR que contendrá el monto de la compra.

### **2.4.2. Vincular el proyecto innovación en el sistema de fondeo (MGNC) con el proceso de innovación interno**

Con oficio DIRFC-035-2019, la Dirección Financiera Corporativa informa sobre el objetivo del proyecto, el cual consiste en implementar, en asociación con las Organizaciones de la Economía Social Solidaria, un esquema de ahorro que permita potenciar la sostenibilidad de fondeo y

capacidad del Banco Popular en brindar nuevos productos y servicios, diseñados a la medida de la población afiliada a las organizaciones representadas en la Asamblea de Trabajadores del Banco.

La División de Tesorería Corporativa presenta la primera parte del Caso de Negocio (DTC-752-2018) y Estudio de Factibilidad, incluyendo los alcances dimensionados del proyecto. La Unidad de Valoración y Acompañamiento revisa y ajusta el documento (UVA-259-2018).

Con oficio UVA-298-2018, se concluye que el caso de negocio cumple con las características para una iniciativa y requiere del involucramiento de otras dependencias del Conglomerado, entre las que se encuentran la Dirección de Banca de Personas, Popular SAFI y Popular Valores.

Las tareas del objetivo No.2 que no se mencionaron tienen cumplimiento para finales del 2019 y años posteriores.

**Tabla 8 Objetivo No.3 de la Estrategia de Innovación**

#	OBJETIVO	#	ACTIVIDADES	ID	ACCIONES PROPUESTAS	ID	INDICADOR PROPUESTO	META 2018
3	Establecer una <b>estructura</b> de gobierno que soporte el proceso y los proyectos de innovación	3.1	Definición de la organización y relaciones internas para el proceso de innovación	3.1.1	Gestionar el entrenamiento de los ejecutivos como especialistas de innovación.	3.1.1	Cantidad de personas especializadas en gerencia de innovación.	NA
				3.1.2	Aplicación de una metodología en el desarrollo de equipos de innovación a nivel todas las Direcciones del Banco y las Sociedades Anónimas.	3.1.2	Cantidad de equipos de innovación implementados.	20
				3.1.3	Implementar una estructura para la gobernanza de innovación.	3.1.3.1	Propuesta de la estructura de gobernanza de la innovación aprobado.	1
3.1.3.2	Ejecutar las acciones definidas para implementar la estructura de gobernanza de la innovación.	NA						

			3.1.4	Garantizar la disponibilidad de personal para liderar la implementación de los proyectos de innovación.	3.1.4	Tiempo para disponer del recurso humano interno para implementar proyectos de innovación.	NA
		3.2	Establecer relaciones externas para el proceso de innovación.	3.2	Establecimiento de alianzas con Universidades para la realización de prácticas profesionales como apoyo a los proyectos de innovación.	Porcentaje de proyectos de innovación con soporte de practicantes de Universidades.	NA

**Fuente.** Elaboración propia con base en la Estrategia de Innovación, (Calvo, 2018).

Al igual que el objetivo No.2, algunas de las tareas contempladas en el objetivo No.3 tienen cumplimiento para finales del año 2019 y 2020. Los resultados se detallan a continuación:

### 3.1.1 Cantidad de personas especializadas en gerencia de innovación

Esta acción no tiene cumplimiento en el 2018, dado que en el 2017 se capacitaron 25 personas con representación en las direcciones del Banco Popular, como Especialistas en Gerencia de Innovación. Estos colaboradores llevaron un curso con el Tecnológico de Costa Rica en el 2017 y mediante oficio AAEI-062-2018, del Área Arquitectura Empresarial e Innovación, se solicitó la designación como líderes en innovación.

### 3.1.2 Cantidad de equipos de innovación implementados

Mediante oficio DIRG-379-2018, de la Dirección de Gestión, con fecha 24 de setiembre de 2018, se instruye a todas las Direcciones del Banco Popular a conformar un equipo de innovación en cada una de sus dependencias, liderado por cada una de las personas capacitadas y mencionadas en el indicador anterior (3.1.1), con el fin de que colaboren en el cumplimiento de la estrategia de innovación y, junto con los equipos de las distintas Direcciones, se logre permear una cultura de innovación a todo el Conglomerado. El detalle de los equipos de innovación en cada dependencia, junto con la cantidad de colaboradores, es el siguiente:

**Tabla 9 Equipos de Innovación**

Colaboradores	DEPENDENCIA
7	POPULAR VALORES
12	POPULAR SEGUROS
8	DIRECCIÓN BANCA DESARROLLO SOCIAL
8	DIRECCIÓN BANCA DE PERSONAS
9	DIRECCIÓN DE GESTIÓN
4	DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO
3	DIRECCIÓN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADOS
4	DIRECCIÓN DE CANALES
5	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN
36	DIRECCIÓN DE SOPORTE AL NEGOCIO
6	DIRECCIÓN DE RIESGO CORPORATIVO
6	DIRECCIÓN JURÍDICA
6	DIRECCIÓN DE SOPORTE ADMINISTRATIVO
4	DIRECCIÓN FINANCIERA CORPORATIVA
3	AUDITORÍA INTERNA
<b>121</b>	<b>COLABORADORES</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en la Estrategia de Innovación, (Calvo, 2018).

### 3.1.3.1 Propuesta de la estructura de gobernanza de la innovación aprobado.

Según el acuerdo de Junta Directiva Nacional, JDN-5531-Acd-073-2018-Art-7, con fecha 7 de febrero del 2018, en donde se aprueba la Estrategia de Innovación, se establece una estructura de gobernanza para la gestión de la innovación según la siguiente figura:

**Figura 20 Gobernanza de la Innovación**

**Fuente:** Elaboración propia con base en la Estrategia de Innovación, (Calvo, 2018).

- CPP y JCL: son las siglas de Comité de Pautas, Políticas y Juntas de Crédito Local. Es un comité de la Alta Administración, que lleva el tema de innovación a nivel de la organización.

- **Comité de Innovación:** es el Comité Gerencial Ejecutivo Corporativo, compuesto por la Gerencia y las Subgerencias del Banco, cuyo rol corresponde a la aprobación y toma de decisiones sobre los proyectos de innovación.
- **Subcomisión de Innovación:** equipo técnico a nivel del Conglomerado que se encarga de evaluar los potenciales proyectos, con el fin de depurar y alinear la información que llega al Comité de Innovación. Está conformado por un grupo interdisciplinario dentro de la organización.
- **Patrocinadores:** son cada uno de los directores que apoyan las diferentes propuestas o proyectos de innovación, según la participación o el rol que puedan tener.
- **Equipos de innovación:** son grupos de ejecutivos establecidos en las Direcciones, liderados por cada uno de los funcionarios capacitados en Gerencia de Innovación, según lo mencionado en el detalle del indicador 3.1.1. Su función principal corresponde a impulsar los proyectos y las propuestas, son promotores; aun así, esta función no es exclusiva de ellos, podría recaer sobre uno de los promotores o interesados que destaque por su alto entendimiento y aporte al proyecto de innovación.

**Tabla 10 Objetivo No.4 de la Estrategia de Innovación.**

#	OBJETIVO	#	ACTIVIDADES	ID	ACCIONES PROPUESTAS	ID	INDICADOR PROPUESTO	META
								2018
4	Generar y mantener una <b>cultura</b> de innovación enfocada en la triple línea base a nivel de Conglomerado	4.1	Mejorar la cultura de innovación actual	4.1.1	Disminuir las brechas con respecto a las competencias de innovación.	4.1.1	Impartir al menos una acción formativa con el objetivo de disminuir la brecha en la competencia de innovación de los puestos claves.	1 acción formativa
				4.1.2	Fomentar el nivel de conocimiento del personal en temas de innovación.	4.1.2	Capacitación virtual a todo el personal del Conglomerado en materia de Innovación con la aplicación de la respectiva evaluación de conocimientos.	1

			4.1.3	Diseñar e implementar un plan de comunicación y sensibilización en temas de innovación.	4.1.3	Plan de Comunicación y sensibilización de la Estrategia de Innovación implementado por periodo.	100 %
			4.1.4	Implementar la escuela de innovación.	4.1.4	Cantidad de cursos virtuales impartidos.	1
			4.1.5	Implementar las competencias de innovación requeridas en cada perfil de plazas a contratar por concurso externo.	4.1.5	[ Concursos externos, categorías profesionales (20 y superiores) evaluados en la competencia de innovación con una brecha inferior al 10% de lo esperado / Concursos externos, categorías profesionales (20 y superiores) evaluados] * 100	80 %

**Fuente.** Elaboración propia con base en la Estrategia de Innovación, (Calvo, 2018).

#### **4.1.1 Impartir al menos una acción formativa con el objetivo de disminuir la brecha en la competencia de innovación de los puestos claves (Plan de sucesión)**

Mediante oficio DIRCH-1721-2018, con fecha 17 de diciembre de 2018, de la Dirección de Capital Humano, se indica que se contrató a una empresa externa para la realización de talleres y sesiones de trabajo en el desarrollo de funcionarios en puestos claves (jefaturas) del Banco Popular. Se analizaron videos de innovación, casos de compañías exitosas y lecturas referentes a temas como: a) adaptate, b) cómo se puede lograr que el sector público sea más humano y cercano, c) el poder de nosotros, entre otros.

#### **4.1.2 Capacitación virtual a todo el personal del Conglomerado en materia de Innovación con la aplicación de la respectiva evaluación de conocimientos**

De conformidad con el oficio DIRCH-1721-2018, con fecha 17 de diciembre de 2018, la Dirección de Capital Humano manifiesta que en el Centro de Aprendizaje del Banco Popular inició la comunicación a todo el personal del Banco Popular, con la Circular DCD-C-008-2018, sobre el

programa de competencias, en donde la evaluación de la innovación y creatividad se llevó a cabo en el mes de octubre de ese mismo año.

#### 4.1.3 Plan de Comunicación y sensibilización de la Estrategia de Innovación implementado por periodo

Con oficio UCC-094-2018, de la Unidad de Comunicación Corporativa, se presenta el Plan de Divulgación para la Estrategia de Innovación, a todo el Banco Popular, durante el 2018; cuyo objetivo general es fomentar una cultura organizacional informada y comprometida con la innovación.

#### 4.1.4 Cantidad de cursos virtuales impartidos

Mediante oficio DIRCH-1721-2018, con fecha 17 de diciembre de 2018, la Dirección de Capital Humano indica que se creó, a nivel de Plataforma Web, la Escuela de Innovación, con el fin de poder brindar conocimientos a la población con solo ingresar en el sistema. La escuela de innovación se puede visualizar en la siguiente figura:



**Fuente:** Banco Popular, intranet institucional (2019).

#### 4.1.5 Implementar las competencias de innovación requeridas en cada perfil de plazas a contratar por concurso externo

En oficio DIRCH-1721-2018, con fecha 17 de diciembre de 2018, la Dirección de Capital Humano indica que en las contrataciones externas con una categoría salarial 20, ejecutivos cuyos perfiles requieren grado de licenciatura o superiores, se evaluó la competencia de innovación dentro de las pruebas realizadas.

Tabla 11 Objetivo No.5 de la Estrategia de Innovación.

#	OBJETIVO	#	ACTIVIDADES	ID	ACCIONES PROPUESTAS	ID	INDICADOR PROPUESTO	META 2018
5	Lograr una experiencia de servicio al cliente innovadora.	5.1	Disminuir el tiempo de atención de los canales presenciales.	5.1	Mejorar los tiempos de espera y atención en otorgamiento de productos y servicios a través de canales presenciales.	5.1.1	Cumplir con el tiempo de atención al cliente por transacción.	NA
						5.1.2	Cumplir con el tiempo de espera del cliente en el salón de las oficinas comerciales.	NA
		5.2	Aumentar el uso de los canales electrónicos.	5.2.1	Mejorar la experiencia del cliente sobre el uso de los canales electrónicos del Conglomerado.	5.2.1.1	Número de Canales implementados en el Banco Popular / Número de canales disponibles del sector bancario al 2016.	100 %
						5.2.1.2	Número de servicios disponibles a través de las oficinas digitales/ Número de servicios programados.	NA
				5.2.2	Aumentar los ingresos por servicios de conectividad.	5.2.2	Monto de ingresos por servicios por conectividad semestral.	200.000.000 (comisión BNCR 60 %, BPDC 40 %)
				5.2.3	Aumentar la cantidad de usuarios creados para canales electrónicos (web y app).	5.2.3	Número de usuarios creados para canales electrónicos.	25 % (de aumento en comparación a diciembre 16)
				5.2.4	Implementar modelo de oficina digital.	5.2.4	Número de oficinas digitales implementadas / Número de oficinas digitales programadas.	NA
				5.3	Mejorar los tiempos de respuesta de los procesos de cara al cliente.	5.3	Aumentar la cantidad de procesos automatizados.	5.3

5.4	Mejorar los procesos de cara al cliente del Conglomerado.	5.4.1	Generar los mapas actuales y deseados de la experiencia de servicio al cliente del Conglomerado por canal y por producto.	5.4.1.1	Número de mapas de experiencia de servicio del cliente generados / Número de mapas de experiencia de servicio del cliente programados (19).	30 %
		5.4.1.2		Número de acciones ejecutadas para mejorar la experiencia de servicio del cliente / Número de acciones programadas.	80 %	
		5.4.2	Monitorear el canal de oficina comercial con control cruzado entre el sistema de administración de filas (SAF) y las cámaras de seguridad, así como los otros canales existentes.	5.4.2	Cantidad de canales monitoreados / Cantidad de canales existentes.	100 % (presenciales)

**Fuente.** Elaboración propia con base en la Estrategia de Innovación, (Calvo, 2018).

### 5.2.1.1 Canales implementados en el Banco Popular

Con oficio DIRC-258-2018, la Dirección de Canales hace referencia a la implementación de los nuevos canales de atención al cliente, según el siguiente cuadro:

**Tabla 12 No. de Canales implementados.**

Teléfono Naranja	Atención por Twitter – 24 X 7	Sitio Web Comercial
Atención por Chat – 24 X 7	Atención por Instagram – 24 X 7	Canal Virtual de Aplicaciones
Atención por WhatsApp – 24 X 7	Asesor Virtual – Piloto	Sitio Web de Bienes
Atención por SMS – 24 X 7	Servicios de Sociedades – App/Kioscos	Sitio Web Promociones y Ventajas
Atención por Facebook – 24 X 7	App de Promociones y Ventajas Popular	Directorio Pymes

**Fuente:** Elaboración propia con base en la Estrategia de Innovación, (Calvo, 2018).

Además, en dicho oficio también se hace referencia a los canales de atención al cliente en los que se realizaron mejoras, los cuales se presentan a continuación:

- Plataforma – Gestión de Experiencia del Cliente
- Cajeros Automáticos (ATM) – Nuevas pantallas
- Banca Fácil (servicio por teléfono, IVR) – Nuevos Menús
- Atención por Correo Electrónico – 24 X 7
- Atención por Formulario Sitio Web– 24 X 7
- Cobertura RTS (red, tele, sistema: ejecutivo atiende por medio de una pantalla y la transacción se realiza mediante el transporte de una cápsula).
- Aplicación de Banca Móvil – 12 Mejoras Imp.
- Quiosco de Servicio
- Sitio Web Transaccional

### **5.2.2 Monto de ingresos por servicios por conectividad semestral**

La Dirección de Canales, mediante oficio DIRC-258-2018, hace referencia al cumplimiento de esta meta, en donde los ingresos al 31 de diciembre alcanzaron los ¢262 millones.

### **5.2.3 Cantidad de usuarios creados para canales electrónicos (aumento de un 25 %, respecto a diciembre de 2016)**

Para diciembre de 2016, la Dirección de Canales reporta un total de usuarios de 99,057. Para marzo del 2018 la meta ya estaba cumplida, no en un 25 %, sino en un 79 %, dado que la cantidad de usuarios llegó a 177,596.

#### **5.4.1.1 Mapas de experiencia de servicio del cliente**

Los mapas de experiencia consisten en diagramar las etapas que atraviesa un cliente al momento de realizar alguna gestión con la entidad financiera, identificando los niveles de satisfacción en cada uno de los puntos, de tal manera que, en una segunda etapa, se puedan realizar acciones para mejorar los puntos en donde el cliente no obtuvo un nivel de satisfacción óptimo. La División de Experiencia al Cliente tenía programado realizar 19 mapas de experiencia en productos de diferentes segmentos, en donde debía lograr al menos un 30 % de ellos, no obstante, realizó la una cantidad de 23 mapas de experiencia, logrando cumplir con la tarea, según el siguiente listado:

**Tabla 13 Mapas de Experiencia al Cliente**

ID	DEPENDENCIA	MAPAS
1	Banca Corporativa	MEC Cuenta Corriente
2	Banca Corporativa	MEC Crédito Empresarial
3	Banca Corporativa	MEC Pago de Salarios
4	Banca de Personas	MEC Recorrido Inicial
5	Banca de Personas	MEC Crédito de Vivienda e Hipotecario
6	Banca de Personas	MEC Crédito Personal
7	Banca de Personas	MEC Ahorro a la Vista
8	Banca de Personas	MEC Ahorro a Plazo
9	Banca de Personas	MEC Convenios
10	Banca Social	MEC Solicitud Bono Vivienda Individual
11	Banca Social	MEC Crédito Directo FEDE a OEES
12	Banca Social	MEC Crédito FEVI
13	Banca Social	MEC Proceso Concursabilidad
14	Banca Social	MEC Crédito Personal
15	Fondos de Inversión	MEC Gestión Fondos de Inversión
16	Popular Pensiones	MEC Afiliación obligatoria
17	Popular Pensiones	MEC Afiliación voluntaria
18	Popular Seguros	MEC Aseguramiento Póliza de Vida
19	Popular Seguros	MEC Aseguramiento Póliza de Incendio
20	Popular Seguros	MEC Proceso de Indemnización
21	Popular Seguros	MEC Proceso de Autoexpedibles
22	Popular Seguros	MEC Proceso de Comercialización Pólizas Individuales
23	Popular Valores	MEC Referenciación cliente BP a PV

**Fuente:** Elaboración propia con base en la Estrategia de Innovación, (Calvo, 2018).

#### 5.4.1.2 Cantidad de acciones ejecutadas para mejorar la experiencia de servicio del cliente

Con oficio DGEC-477-2018, la División Gestión de Experiencia al Cliente determinó que se establecieron 115 acciones de mejora programadas para solventar los *puntos de dolor* o situaciones en donde los clientes no lograban un nivel de satisfacción óptimo. Mediante oficio DGEC-721-2018, la División Gestión de Experiencia del Cliente, manifiesta que, al cierre del año 2018, se ha logrado un cumplimiento del indicador en un 87 %, superando el 80 % establecido como meta. El detalle de las acciones se observa en el siguiente cuadro:

**Tabla 14 Acciones para mejorar la Experiencia al Cliente**

Mapa	Actividades asignadas	Actividades realizadas	% de avance
POPULAR VALORES	5	5	100%
SAFI	31	31	100%
POPULAR SEGUROS	11	8	73%
POPULAR PENSIONES	2	2	100%
CREDITO	11	8	73%
CONTROL INTERNO	6	5	83%
CAPTACIÓN	6	4	67%
FAVI FEVI	9	9	100%
BANCA SOCIAL	3	3	100%
ALHAJAS	2	2	100%
CONVENIOS	6	2	33%
CRED. FODE-FEDE	5	4	80%
CONCURSABILIDAD	5	4	80%
BONOS DE VIVIENDA	13	13	100%
<b>TOTAL DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>115</b>	<b>100</b>	<b>87%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en la Estrategia de Innovación, (Calvo, 2018).

#### 5.4.2 Cantidad de canales monitoreados

Con oficio DGEC-0165-2018, la División Gestión de Experiencia del Cliente indica que, para lograr esta meta, en una primera etapa, se tomaron los siguientes canales presenciales: plataformas de servicios, cajas y los RTS (atención de un ejecutivo a través de una pantalla con la utilización de una cápsula para transportar documentos y dinero). Estos canales fueron monitoreados en un 100 %.

##### **Análisis de resultados objetivo No.1**

- Tomando como referencia las etapas del proceso administrativo de Fayol y las etapas del proceso de innovación APO04 (bajo el marco de referencia Cobit 5), se pueden relacionar y vincular; cada etapa del proceso APO04 posee su homóloga dentro del proceso administrativo.
- Haciendo una comparación entre el proceso administrativo citado anteriormente y la matriz de la estrategia de innovación, la mayoría de las tareas realizadas se ubican en las primeras etapas del proceso administrativo, planificación y organización; sin embargo, la implementación de actividades de innovación que generan un impacto a nivel de clientes y organización están en una etapa incipiente.

- Existe un proceso de innovación dentro de la organización debidamente aprobado llamado el APO04 Gestionar la Innovación; pero los esfuerzos que se han realizado en el Banco Popular orientados a la innovación dependen de una serie de acciones y tareas establecidas en una estrategia de innovación, que no se ajustan a la estructura de formato que posee el proceso de innovación oficial, el APO04.
- Si se analizan las tareas ejecutadas relacionadas con la gestión de la innovación dentro del Banco Popular y se cotejan con las etapas del proceso APO04 Gestionar la Innovación, se han concentrado en las primeras tres etapas de dicho proceso; la gestión de proyectos, la supervisión de la inversión y el análisis del retorno aún están pendientes.

Haciendo un resumen por cada uno de los objetivos de la estrategia de innovación y agrupando cada una de sus acciones o tareas, se tiene lo siguiente:

**Tabla 15 Resumen primer objetivo, estrategia de innovación**

<b>Objetivo No. 1. Implementar un proceso de innovación efectivo que genere valor desde la perspectiva social, económico-financiero y ambiental.</b>		
<b>No.</b>	<b>Acción</b>	<b>Logrado</b>
1	Actualización e implementación del proceso de innovación APO04 de COBIT 5.	Sí
2	Plataforma de financiamiento colectivo ( <i>crowdfunding</i> ).	No
3	Aplicación del fondo de avales como medio para apoyar los emprendimientos.	No
4	Marco de trabajo, construcción de un ecosistema de innovación (TEC, UCR, ICE)	No
<b>Avance</b>		<b>25 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en la Estrategia de Innovación, (Calvo, 2018).

Este primer objetivo se puede resumir en cuatro acciones, de las cuales solo se ha cumplido la implementación del proceso de innovación; las otras tareas obedecen a propuestas de innovación, en donde se han realizado algunos esfuerzos sin lograr su ejecución.

**Tabla 16 Resumen segundo objetivo, estrategia de innovación**

<b>Objetivo No. 2. Crear y gestionar la cartera de proyectos de innovación que genere valor desde la triple línea base (financiera, social y ambiental).</b>		
<b>No.</b>	<b>Acción</b>	<b>Logrado</b>
1	Generación de ideas por parte de los colaboradores.	Sí

2	Generación de ideas por parte de clientes.	No
3	Lograr al menos que el 70 % de los proyectos de innovación.	No
4	Proyecto de innovación: Sistema de Fondeo	No
<b>Avance</b>		<b>25 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en la Estrategia de Innovación, (Calvo, 2018).

El segundo objetivo de la estrategia de innovación está orientado a una cartera de proyectos de innovación y sus cuatro acciones más importantes. Sí contribuyen con ese propósito, sin embargo, solo uno de ellos se logró, pero esas ideas generadas en ese indicador no se han implementado, tampoco se cuenta con una cartera de proyectos de innovación establecida.

**Tabla 17 Resumen tercer objetivo, estrategia de innovación**

Objetivo No. 3. Establecer una estructura de gobierno que soporte el proceso y los proyectos de innovación.		
No.	Acción	Logrado
1	Desarrollo de equipos de innovación para generar ideas.	Sí
2	Estructura de Gobierno de la Innovación.	Sí
3	Equipos especializados para ejecutar proyectos de innovación.	No
4	Porcentaje de proyectos de innovación con soporte de practicantes de Universidades.	No
<b>Avance</b>		<b>50 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en la Estrategia de Innovación, (Calvo, 2018).

Al igual que el objetivo anterior, las cuatro acciones apoyan la conformación de una estructura de gobierno de la innovación que logre soportar la gestión de la innovación, pero solo dos de ellos se han podido realizar.

**Tabla 18 Resumen cuarto objetivo, estrategia de innovación**

Objetivo No. 4. Generar y mantener una cultura de innovación enfocada en la triple línea base a nivel de Conglomerado.		
No.	Acción	Logrado
1	Capacitación en materia de innovación al personal.	Sí
2	Plan de Comunicación y sensibilización de la Estrategia de Innovación.	Sí
3	Evaluación de la competencia de innovación en la contratación de altos ejecutivos.	Sí

Avance	100 %
--------	-------

**Fuente:** Elaboración propia con base en la Estrategia de Innovación, (Calvo, 2018).

A diferencia de los otros objetivos, en este caso sí se han podido concluir esfuerzos relacionados con generar una cultura de innovación, utilizando recursos de comunicación corporativa, mediante una campaña de información, realizando una capacitación sobre conceptos básicos de innovación a todo el personal e incluyendo la evaluación de la competencia de innovación en la contratación de altos ejecutivos.

**Tabla 19 Resumen quinto objetivo, estrategia de innovación**

Objetivo No. 5. Lograr una experiencia de servicio al cliente innovadora.		
No.	Acción	Logrado
1	Cumplir con los tiempos de atención al cliente por transacción.	Sí
2	Nuevos canales implementados en el Banco Popular.	Sí
3	Oficinas digitales.	No
4	Automatización de procesos.	No
Avance		50 %

**Fuente:** Elaboración propia con base en la Estrategia de Innovación, (Calvo, 2018).

Este último objetivo está enfocado en los clientes a través de una experiencia innovadora, resumida en cuatro acciones, de los cuales solo se lograron implementar nuevos canales de atención al cliente y la reducción de los tiempos de atención por transacción.

- En síntesis, dentro de los cinco objetivos que posee la matriz de operacionalización de la estrategia de innovación, están establecidas 37 tareas, de las cuales, con base en el concepto de innovación y en la esencia de la tarea, se pueden resumir en 19 acciones. De estas 19 metas, solo se han logrado cumplir nueve de ellas; y bajo el supuesto de que todas poseen la misma ponderación, se tiene un avance de un 47 %.
- Finalmente, esta estrategia de innovación no ha tenido un enfoque innovador claro a nivel institucional, no obstante, los esfuerzos realizados en cuanto a un proceso, una estructura, una cultura y una cartera de proyectos de innovación, son necesarios para sentar las bases, pero por sí mismos no van a transformar a una organización en innovadora.

## Resultados objetivo específico No.2

**Objetivo No.2.** Determinar el nivel de cumplimiento de la gestión de innovación en el Área Arquitectura Empresarial e Innovación respecto a las metas institucionales, al primer semestre del 2019, mediante la realización de entrevistas a los involucrados en el proceso.

### Proceso de recolección

Para investigar el propósito este objetivo, se procedió con la realización de las entrevistas a varios ejecutivos de Direcciones y dependencias responsables dentro de la gestión de la innovación de la organización, quienes además tuvieron participación en las acciones de la estrategia de innovación del 2018, según el siguiente detalle:

**Tabla 20 Dependencias entrevistadas**

Dependencias - Entrevistas	Nombre	Correo electrónico	Tel.
Dirección de Gestión	MBA. Rafael Bogarín Ulloa	<a href="mailto:rbogarin@bp.fi.cr">rbogarin@bp.fi.cr</a>	2104-7814
Dirección de Tecnología de Información	Licda. Daniela Brenes Corrales	<a href="mailto:dbrenes@bp.fi.cr">dbrenes@bp.fi.cr</a>	2104-6905
Dirección de Capital Humano	Licda. Karla Camacho Durán	<a href="mailto:karcamacho@bp.fi.cr">karcamacho@bp.fi.cr</a>	2104-5864
Dirección de Riesgo Corporativo	Licda. Ivannia Pincay Monge	<a href="mailto:ivpincay@bp.fi.cr">ivpincay@bp.fi.cr</a>	2104-7857
División de Proyectos	Licda. Karla Pérez Obando Ing. Andrey Rodríguez Méndez	<a href="mailto:kperez@bp.fi.cr">kperez@bp.fi.cr</a> <a href="mailto:androdurodriguez@bp.fi.cr">androdurodriguez@bp.fi.cr</a>	2104-7581 2104-7123
Dirección Banca de Personas	Lic. Ricardo Mora Rodríguez	<a href="mailto:ricmora@bp.fi.cr">ricmora@bp.fi.cr</a>	2104-6476
Dirección Banca Empresarial	Licda. Raquel Ortega Ríos	<a href="mailto:rortega@bp.fi.cr">rortega@bp.fi.cr</a>	2104-6679
Dirección Banca Desarrollo Social	Licda. Ana Yanci Jiménez Díaz	<a href="mailto:anjimenez@bp.fi.cr">anjimenez@bp.fi.cr</a>	2104-6518

**Fuente.** Elaboración propia (2019).

A estos ejecutivos se les consultó lo siguiente:

1. ¿Se encuentra la innovación presente en todos los procesos de la organización? (respuesta predeterminada). Las respuestas predeterminadas son las siguientes:
  - a. Desconozco
  - b. No logrado
  - c. Parcialmente logrado
  - d. Mayormente logrado
  - e. Totalmente logrado

2. Con respecto al enfoque de la organización, ¿cómo considera el nivel de cumplimiento de la gestión de innovación? (respuesta predeterminada). Las respuestas predeterminadas son las siguientes:
  - a. Desconozco
  - b. No logrado
  - c. Parcialmente logrado
  - d. Mayormente logrado
  - e. Totalmente logrado
3. ¿Cómo controlan el nivel de cumplimiento? (respuesta abierta)
4. ¿Cómo se evalúa el cumplimiento? (respuesta abierta)
5. ¿Cómo participan en la elaboración del plan o de la estrategia de innovación? (respuesta abierta)
6. ¿Qué acción propondría para mejorar la efectividad del proceso de innovación en el Banco Popular? (respuesta abierta)

Los resultados obtenidos relacionados con el objetivo No.2 de esta investigación, se detallan a continuación.

### **Clasificación de la información**

#### *Enfoque institucional, 2019*

Como se mencionó en la información obtenida dentro de los resultados del objetivo No.1, para el año 2017, el Conglomerado Banco Popular había desarrollado una estrategia global con seis objetivos estratégicos. Sin embargo, para el año 2019, la entidad realiza un replanteamiento de la Estrategia Global del Conglomerado y pasa de tener seis objetivos estratégicos a tener cuatro pilares estratégicos de conglomerado, los cuales son:

- Centrado en el Cliente
- Gobernanza y Gestión de Conglomerado
- Rentabilización Financiera y creación del Valor Social y Ambiental
- Desarrollo de la Transformación Digital e Innovación

Este replanteamiento de la Estrategia Global del Conglomerado se fundamenta en una estrategia de diferenciación centrada en el cliente y posee la siguiente propuesta de valor: “Brindar una oferta de productos y servicios fácil y conveniente, que ofrezca el acceso a los servicios en todo momento, desde cualquier lugar y por el medio que el cliente elija ya sea digitalmente o por interacción humana” (Estrategia Global, 2019, p. 8).

Es importante tener presente el nivel de confidencialidad que una organización posee con la documentación de la planeación estratégica, razón por la cual algunos puntos solo serán mencionados a muy alto nivel, sin profundizar.

Los cuatro objetivos estratégicos de la nueva estrategia global son los siguientes:

1. Generar en los **Clientes**, una experiencia alineada con las mejores prácticas de la industria; para satisfacer sus necesidades y cumplir sus expectativas.

**Centrado en el Cliente.** El cliente debe estar de primero en las decisiones que la institución ejecute; corresponde al centro de la estrategia y al centro de la operación del negocio, con la finalidad de solventar sus necesidades y expectativas.

2. Consolidar un adecuado esquema de **Gobernanza y Gestión del Conglomerado** Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

**Gobernanza y Gestión del Conglomerado.** Con esta estrategia se pretende lograr trabajar como Conglomerado para desarrollar, por medio de un proceso gradual, la evolución que se requiere, de conformidad con los ejes estratégicos.

3. Lograr la **Rentabilización financiera** y la **creación de Valor Social y Ambiental**, sostenible en el tiempo, impulsada por un Modelo de Gestión con visión integral de la estrategia.

**Rentabilización Financiera y creación del Valor Social y Ambiental sostenible en el tiempo.** Esta estrategia se concibe como la generación de economías de escala, una operación más eficiente, desarrollo de sinergias y el aprovechamiento de las ventajas que ofrece la especialización en la actividad del Conglomerado Banco Popular. Pretende desarrollar una

diferenciación amplia con sus productos y servicios en el desempeño de las actividades económicas, financieras, social y de ambiente, de forma más rentable.

4. Desarrollar una cultura de **Transformación Digital** en el Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal, a través de la Innovación y la Tecnología, que basada en la gestión del dato logre la construcción de productos y servicios que incrementen el valor para el cliente.

**Desarrollo de la Transformación Digital e Innovación.** La tendencia tecnológica ha sacudido con fuerza la sociedad actual, modificando toda la estructura económica y social. Las organizaciones deben buscar un pilar firme que les sustente y sitúe en una posición ventajosa dentro de este nuevo paradigma, la Transformación Digital.

De acuerdo con Vidal (2018), digitalizarse consiste en “adoptar soluciones digitales dentro de los procesos, productos y servicios habituales en una empresa”; pero transformación digital “es un proceso que responde a las necesidades de supervivencia de las organizaciones, generando una reinención, una modificación en la estrategia o en el modelo de negocios” (p. 6). Se genera a partir de los cambios tecnológicos, los cuales generan impacto en los procesos de la empresa, que a su vez obligan al personal a un proceso de adaptación, generando una nueva cultura dentro de la organización.

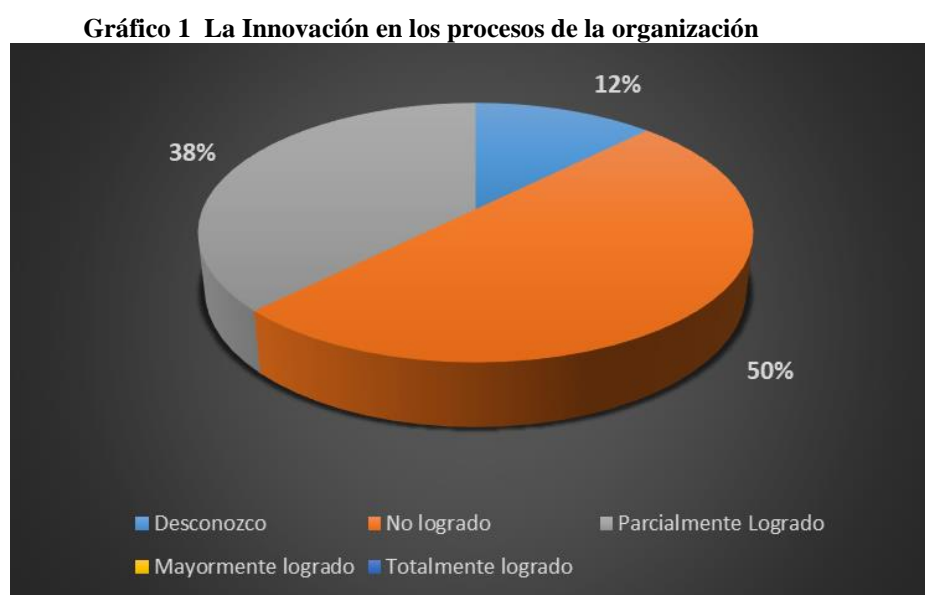
Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos anteriores, el elemento principal del No.4 es la Transformación Digital y está directamente vinculado a la innovación, de tal manera que, si la innovación está presente desde la planeación estratégica institucional, se considera un factor transversal a la organización, lo que significa que debe estar presente en todo el Conglomerado Financiero. A nivel de innovación, se debe definir una estrategia de innovación digital que abarque la parte de clientes, los procesos y la organización; basados en el soporte al negocio, tecnología y analítica de datos.

Existe un proyecto de Transformación Digital dentro del Banco Popular con el propósito de desarrollar nuevos modelos de negocios e incursionar en nuevos segmentos de mercado y, a su vez, desarrollar nuevos productos y servicios innovadores, alternativos a la cartera de productos de la banca tradicional.

### *Nivel de cumplimiento de la Innovación*

Partiendo del apartado anterior como el enfoque del Banco Popular para la recopilación de la información del objetivo específico No.2 de esta investigación, relacionado con el cumplimiento de la innovación, se entrevistaron a los ejecutivos mencionados en la Tabla 20, quienes tienen una participación relevante dentro de la gestión de la innovación. A ellos se les realizaron las siguientes preguntas.

#### **1. ¿Se encuentra la Innovación presente en todos los procesos de la organización?**



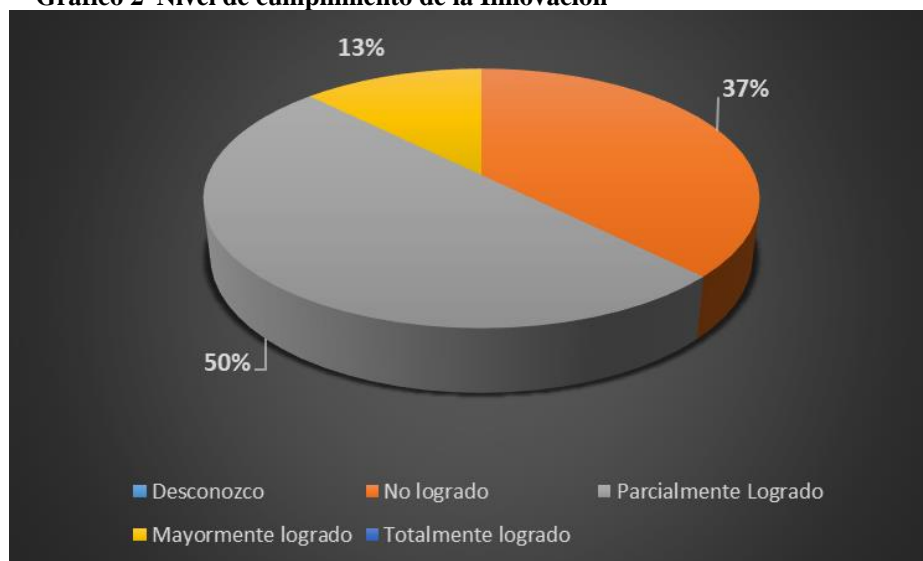
**Fuente.** Elaboración propia con base en los resultados de las entrevistas (noviembre 2019).

La mitad de los entrevistados considera que no se ha logrado que la gestión de la innovación se implemente en todos los procesos de la organización. Cuando se les preguntó por los procesos de la organización, se les indicó que la pregunta se refiere a todas las actividades del Banco, en todas sus Direcciones y departamentos adscritos, ya que, al estar la innovación dentro de los pilares estratégicos, se convierte en un elemento transversal y debe estar presente en toda la organización. Una de las personas prefirió manifestar desconocimiento al indicar que no conocía, al menos en los procesos principales, si el factor innovación estaba inmerso.

El enunciado de la segunda pregunta también tiene una respuesta predeterminada al igual que la anterior y dice lo siguiente:

2. Con respecto a al enfoque de la organización, ¿cómo considera el nivel de cumplimiento de la gestión de innovación?

Gráfico 2 Nivel de cumplimiento de la Innovación



**Fuente.** Elaboración propia con base en los resultados de las entrevistas (noviembre 2019).

En este caso, la mitad de los entrevistados considera que el nivel de cumplimiento en la gestión de la innovación, respecto al enfoque institucional, se ha logrado en forma parcial. Es importante destacar que una de las Direcciones, puntualmente la Dirección de Riesgo, manifiesta que los esfuerzos realizados poseen un nivel de cumplimiento mayormente logrado.

Las Direcciones que consideran que el nivel de cumplimiento en la gestión de la innovación no se ha logrado son las siguientes:

- Dirección de Banca Empresarial
- Dirección de Gestión
- División Oficina de Proyectos

Las Direcciones que consideran que el nivel de cumplimiento en la gestión de la innovación se ha logrado parcialmente son:

- Dirección Banca de Desarrollo Social
- Dirección de Canales
- Dirección de Capital Humano
- Dirección Tecnología de Información

### 3. ¿Cómo controlan el nivel de cumplimiento? (respuesta abierta)

Los principales mecanismos de control para el cumplimiento de las actividades de innovación son los siguientes:

**Tabla 21 Mecanismos para controlar el nivel de cumplimiento.**

DIRECCIÓN	DETALLE DE LOS CONTROLES
Banca de Personas	Planes de acción, con actividades y tareas de innovación. Existe un equipo responsable en el Área Gestión Comercial.
Banca de Desarrollo Social	Controles mensuales sobre el seguimiento de las tareas para el cumplimiento de esas metas, y reuniones periódicas de seguimiento a temas específicos y de inventarios.
Banca Empresarial	Monitoreo de indicadores relacionados con colocación y con la morosidad de los créditos.
Dirección Capital Humano	Planes de acción con tareas puntuales y tiempos establecidos.
Dirección de Gestión	A través de matrices con indicadores de cumplimiento.
Dirección de Riesgo	A través de convenios de servicios establecidos entre departamentos, para la atención de requerimientos de innovación.
Dirección de TI	Las iniciativas innovadoras se manejan a través de Planes de trabajo y un gobierno con roles y responsables.
División de Proyectos	No existen tareas o proyectos solo de innovación. Existen proyectos que tienen elementos innovadores, los cuales poseen plazos de cumplimiento.

**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de las entrevistas (noviembre 2019).

En general, las Direcciones y dependencias involucradas en las actividades de innovación, utilizan mecanismos de control similares entre los que predominan los planes de acción, cronogramas con tareas y matrices, con plazos e indicadores.

### 4. ¿Cómo se evalúa el cumplimiento? (respuesta abierta)

**Tabla 22 Evaluación de cumplimiento.**

DIRECCIÓN	DETALLE DE LA FORMA DE EVALUAR
Banca de Personas	Metas en captación, crédito, pago automático de salarios, segmentos niños (kids), jóvenes (O2). Que la gente haga las cosas diferentes, capacitaciones, herramientas nuevas.
Banca de Desarrollo Social	Informes trimestrales presentados a Junta Directiva Nacional, reportes, rendiciones a la Sugerencia General de Negocios.
Banca Empresarial	A través de metas en colocación del Fondo de Contragarantías (producto innovador), el cual, consiste en un aval del Fodempyme y otro del Sistema de Banca para el Desarrollo.
Dirección Capital Humano	Con una encuesta de cultura con elementos de innovación y transformación digital. Los colaboradores establecen una situación actual y una situación ideal, de los principales factores que componen una cultura, entre los cuales se contempla la innovación y transformación digital. Se determinan brechas y se toman acciones para reducirlas. Se evalúa periódicamente la situación ideal.
Dirección de Gestión	Esta Dirección tiene al área de innovación como dependencia adscrita, la cual debe cumplir tareas establecidas en la estrategia de innovación. Se realiza una medición de actividades puntuales o etapas de cumplimiento de las tareas.

Dirección de Riesgo	Mediante propuestas innovadoras que contribuyan a la Transformación Digital.
Dirección de TI	Ante una propuesta de algún requerimiento concreto, existe un flujo de trabajo con actividades y metas por cumplir.
División de Proyectos	A través de la mejora continua en los procesos y actividades del departamento. En caso de que exista alguna propuesta de mejora que aporte valor, se procede a realizar los cambios necesarios.

**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de las entrevistas (noviembre 2019).

Sobre la evaluación en el cumplimiento de la gestión de innovación, los involucrados la realizan de forma diferente, según las tareas que se consideren innovadoras en un determinado momento. Por ejemplo, las Direcciones de Bancas hacen referencia a sus productos con algún factor innovador y lo incluyen en su evaluación.

En el caso de Capital Humano, realiza una evaluación en función de la cultura de innovación que tiene la organización. Sin embargo, la Dirección de Riesgo, la de Tecnología de Información y la División de Proyectos lo hacen a través del cumplimiento de solicitudes o requerimientos concretos que tengan algún grado innovador.

## 5. ¿Cómo participan en la elaboración del plan o la estrategia de innovación? (respuesta abierta)

**Tabla 23 Participación en el plan de innovación**

DIRECCIÓN	FORMA DE PARTICIPACIÓN
Banca de Personas	Con un designado como líder de innovación.
Banca de Desarrollo Social	No hay participación en un Plan de Innovación del Banco. En algún momento se conformaron líderes y equipos de innovación, pero no se dio seguimiento, sin embargo, la Banca ha atendido los requerimientos y consultas cuando se ha requerido.
Banca Empresarial	No participan en un Plan a nivel de Banco, pero sí se elabora un plan de innovación o una propuesta por parte de la Banca Empresarial.
Dirección Capital Humano	Sí hay participación. Se toma en cuenta a RRHH para los temas de Cultura de Innovación y Reclutamiento de personal.
Dirección de Gestión	Existen espacios, encuentros o talleres de innovación con involucrados y especialistas, para analizar propuestas; con el fin de incorporar insumos en un plan de innovación.
Dirección de Riesgo	Mediante el análisis de riesgo sobre algunas propuestas que solicitan.
Dirección de TI	No hay una participación dentro de un Plan, sólo se solicitan ciertos insumos de manera general, como un informe de tendencias tecnológicas de forma anual.
División de Proyectos	No hay participación en un Plan de Innovación, no hay consenso.

**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de las entrevistas (noviembre 2019).

El 50 % de los entrevistados consideran que no tienen una participación dentro del plan de innovación del Banco; pese a ello, dentro de sus Direcciones sí se realiza un plan de innovación, o

al menos incorporan la innovación en sus actividades. Esto genera esfuerzos aislados, cuyos resultados podrían estar fuera de la planeación estratégica o no estar contribuyendo con las metas institucionales.

## 6. ¿Qué acción propondría usted para mejorar la efectividad del proceso de innovación en el Banco Popular?

En el caso de esta pregunta, al tener una respuesta abierta con diferentes propuestas por cada uno de los ejecutivos entrevistados, los resultados se clasificaron en corto y largo plazo, según las dimensiones de la propuesta.

**Tabla 24 Propuestas para mejorar la gestión de la innovación.**

Propuestas de corto plazo (s)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la trazabilidad del concepto de innovación en toda la organización.</li> <li>• Proceso sistematizado para la generación de cultura centrada en el cliente</li> <li>• Crear la Escuela o la Universidad de la Innovación en el Conglomerado.</li> <li>• Establecer un programa para la gestión de ideas, cíclico anualmente.</li> <li>• Eventos de premiación y reconocimiento a la innovación interna.</li> <li>• Desarrollar el salón de la creatividad.</li> <li>• Valorar un presupuesto con un apetito de riesgo determinado, fuera del Balance del BPDC.</li> <li>• Oferta de valor del Banco, adaptada a las necesidades del cliente.</li> <li>• Desarrollar metodologías para el desarrollo de ideas como el <i>Design Thinking</i>.</li> <li>• Destacar la responsabilidad social como un negocio rentable.</li> <li>• Nuevas propuestas de fondeo para los segmentos de Desarrollo Social, como el <i>crowdfunding</i>.</li> <li>• Fomentar una articulación y coordinación entre las áreas del negocio y las áreas de soporte.</li> <li>• Mayor capacitación y análisis de experiencias en otros mercados sobre la gestión de riesgos y la agregación de valor al proceso de innovación.</li> <li>• Fortalecer la plataforma tecnológica.</li> <li>• Un mayor patrocinio y compromiso de la Alta Administración.</li> <li>• Implementar una cartera de proyectos de innovación con una metodología ágil.</li> <li>• Promover las propuestas de la Transformación Digital.</li> </ul>
Propuestas de largo plazo (s)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos automatizados y digitalizados.</li> <li>• Migrar de negocios físicos a una transformación digital.</li> <li>• Propuestas de gamificación en la web y la App móvil.</li> <li>• Omnicanalidad. (“Estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de estos.” Deloitte, 2017)</li> <li>• Métodos modernos de registro de clientes, cobro y pago (huella dactilar, biometría facial, celular, QR, entre otros).</li> <li>• Tecnologías de vanguardia: Analítica de datos, identidad digital, inteligencia artificial, entre otros.</li> <li>• Desarrollar un Banco Digital.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de las entrevistas (noviembre 2019).

La clasificación de las propuestas en corto y largo plazo está en función de la facilidad para implementarse dentro del Banco. Las de corto plazo se pueden gestionar realizando una investigación del tema y proponiendo los cambios entre los responsables, no obstante, las propuestas de largo plazo contemplan una serie de cambios a nivel de Tecnología de Información, en donde se debe valorar realizar algún requerimiento formal como proyecto, o buscar otras alternativas como la contratación de algún desarrollador externo; lo que implica una mayor cantidad de recursos y tiempo.

### **Análisis de resultados objetivo No.2**

- Para analizar el cumplimiento de la gestión de innovación, es importante tener en cuenta que las tareas contempladas en la matriz de innovación estaban orientadas a contribuir con el enfoque de la institución del 2017; para el 2019 se tiene un replanteamiento de ese enfoque y ambos se deben tomar en cuenta.
- Tanto en la estrategia global del Banco Popular del 2017, como la del 2019, se establece la innovación desde sus objetivos estratégicos, lo que implica que la innovación es un concepto transversal y debe estar presente en toda la organización y en todos los procesos, tomando en cuenta que el concepto de innovación contempla el hacer las cosas diferente, el mejorarlas, el replantearlas para cambiar y adaptarse al entorno.
- Se sabe que los entornos son cambiantes y que las empresas deben adaptarse, sin embargo, el tener una estrategia global en el 2017 y para el 2019, establecer un replanteamiento de esa estrategia no permite ser constante en tareas de innovación que conllevan resultados de largo plazo, ya que la estrategia de innovación también se debe replantear para estar alineada a la estrategia de la organización.
- Con relación al nivel de cumplimiento en la gestión de la innovación, solamente un 13 % considera que mayormente se ha logrado. Esta percepción puede estar influida por el replanteamiento de la estrategia global para el 2019, en donde se genera un nuevo enfoque de la organización; pero si se analiza el cumplimiento de la matriz de innovación detallada en los resultados del objetivo específico No.1, en donde los 37 indicadores fueron agrupados en 19 acciones y solo se han cumplido nueve de ellas, para un avance de un 47 %, el resultado tampoco es positivo. Además, haciendo referencia a los estudios de

mercado, mencionados en los antecedentes de esta investigación, la percepción del Banco Popular como una entidad innovadora, es consistente con ese 13 % de cumplimiento.

- A pesar de los esfuerzos realizados en cuanto a la gestión de la innovación expuestos en los resultados del primer objetivo, los principales involucrados en el proceso consideran que la innovación no está presente en todos los procesos de la organización. Si el concepto de innovación está presente en el enfoque de la organización, es imperativo que las jefaturas lo incluyan en las actividades de cada departamento.
- Los controles que se utilizan para el cumplimiento de la innovación en los departamentos comparten factores comunes como formatos de cronogramas y planes con tareas e indicadores; la forma de evaluación dependerá de las actividades que se desarrollen en cada Dirección, según la naturaleza del área.
- El 50 % de los principales involucrados en la gestión de la innovación, manifiesta que no son tomados en cuenta al momento de elaborar un Plan de Innovación. Esto provoca que, en ocasiones, al momento de asignar responsabilidades de las tareas, el alcance de las acciones no esté bien definido de acuerdo con las capacidades del área asignada. A manera de ejemplo, la División de Proyectos es la encargada de ejecutar e implementar muchas propuestas, pero para ello tiene presupuestos con restricciones que se deben respetar y tomar en cuenta previamente en una planeación.
- A pesar del nivel de cumplimiento que pueda tener la gestión de la innovación, los principales involucrados en este proceso contemplan una serie de oportunidades de mejora que vale el esfuerzo tener en cuenta para replantear una nueva estrategia de innovación, alineada con el nuevo enfoque global de la organización para el 2019 y coordinando las tareas, de acuerdo con las etapas del proceso APO04, para garantizar las iteraciones del proceso en cada período.
- En general, los entrevistados y sus departamentos están convencidos de que la gestión de la innovación debe contribuir con la Transformación Digital de la organización, constituido como el cuarto pilar de la estrategia global del Banco y en donde la innovación debería enfocarse.

### Resultados objetivo específico No.3

**Objetivo No.3.** Establecer el grado de participación de los colaboradores dentro de las actividades del proceso de innovación, a través de la aplicación de cuestionarios en el Banco Popular, para el período del 2018 al primer semestre del 2019.

#### Proceso de recolección

Con respecto a la recopilación de insumos relacionados con el objetivo No.3, se elaboró un cuestionario con nueve preguntas para distribuirlo entre dependencias del área de soporte y también de las áreas del negocio, específicamente las oficinas comerciales, con el fin de tener una perspectiva de la participación de los colaboradores en todas las regiones del país. La encuesta se realizó con las siguientes dependencias:

**Tabla 25 Encuestas para valorar la participación en el proceso de innovación**

Dependencias – Encuesta	Nombre	Correo electrónico
Oficina Comercial de Santa Cruz	Licda. Jessica Briceño Duarte	<a href="mailto:jbriceno@bp.fi.cr">jbriceno@bp.fi.cr</a>
Oficina Comercial de Liberia	Licda. Deyanira Castro Saballos	<a href="mailto:decastro@bp.fi.cr">decastro@bp.fi.cr</a>
Oficina Comercial de Puntarenas	Licda. Nury Vargas Vargas	<a href="mailto:nvargas@bp.fi.cr">nvargas@bp.fi.cr</a>
Oficina Comercial de Cañas	Licda. Brigitte Arias Loaiciga	<a href="mailto:barias@bp.fi.cr">barias@bp.fi.cr</a>
Oficina Comercial de San Carlos	Licda. Milagro Miranda Reyes	<a href="mailto:mimiranda@bp.fi.cr">mimiranda@bp.fi.cr</a>
Oficina Comercial de Grecia	Lic. Mauricio Zamora Barrantes	<a href="mailto:jozamora@bp.fi.cr">jozamora@bp.fi.cr</a>
Oficina Comercial de San Ramón	Lic. Eliecer Salazar Barrantes	<a href="mailto:esalazar@bp.fi.cr">esalazar@bp.fi.cr</a>
Oficina Comercial de Heredia	Lic. Marco León Carballo	<a href="mailto:mleon@bp.fi.cr">mleon@bp.fi.cr</a>
Oficina Comercial de Goicoechea	Licda. Yesenia Alvarado Martínez	<a href="mailto:yalvarado@bp.fi.cr">yalvarado@bp.fi.cr</a>
Oficina Comercial de Catedral	Lic. Randall Hernández Hidalgo	<a href="mailto:rhernandez@bp.fi.cr">rhernandez@bp.fi.cr</a>
Oficina Comercial de San Pedro	Lic. José Joaquín Zamora Sánchez	<a href="mailto:jzamora@bp.fi.cr">jzamora@bp.fi.cr</a>
Oficina Comercial de Paseo Colón	Lic. Ronald Vargas Arguedas	<a href="mailto:ronvargas@bp.fi.cr">ronvargas@bp.fi.cr</a>
Oficina Comercial de Ciudad Neily	Licda. Laura Benavides Rivera	<a href="mailto:labenavides@bp.fi.cr">labenavides@bp.fi.cr</a>
Oficina Comercial de Cartago	Licda. Verónica Piedra Cruz	<a href="mailto:vpiedra@bp.fi.cr">vpiedra@bp.fi.cr</a>
Oficina Comercial de Moravia	Licda. Rocío Chinchilla Barrientos	<a href="mailto:rchinchilla@bp.fi.cr">rchinchilla@bp.fi.cr</a>
Dirección de Canales	Lic. Mauricio Cruz Torres	<a href="mailto:macruz@bp.fi.cr">macruz@bp.fi.cr</a>
Dirección de Mercadeo	Licda. Mariela Rodríguez Ballesterero	<a href="mailto:marierodriguez@bp.fi.cr">marierodriguez@bp.fi.cr</a>
Dirección de Soporte Administrativo	Lic. Raúl Lacayo Rojas	<a href="mailto:rlacayo@bp.fi.cr">rlacayo@bp.fi.cr</a>

Dirección de Soporte al Negocio	Lic. Jeffrey Arroyo Quirós	<a href="mailto:jearroyo@bp.fi.cr">jearroyo@bp.fi.cr</a>
Dirección Financiera Corporativa	Lic. Víctor Sánchez Ulate	<a href="mailto:vsanchez@bp.fi.cr">vsanchez@bp.fi.cr</a>
Dirección de Gestión	MBA Rafael Bogarín Ulloa	<a href="mailto:rbogarin@bp.fi.cr">rbogarin@bp.fi.cr</a>
Dirección de Tecnología de Información	Licda. Daniela Brenes Corrales	<a href="mailto:dbrenes@bp.fi.cr">dbrenes@bp.fi.cr</a>
Dirección de Capital Humano	Licda. Karla S. Camacho Durán	<a href="mailto:karcamacho@bp.fi.cr">karcamacho@bp.fi.cr</a>
Dirección de Riesgo Corporativo	Licda. Ivannia Pincay Monge	<a href="mailto:ivpincay@bp.fi.cr">ivpincay@bp.fi.cr</a>
División de Proyectos	Ing. Andrey Rodríguez Méndez	<a href="mailto:andrrodriguez@bp.fi.cr">andrrodriguez@bp.fi.cr</a>
Dirección Banca de Personas	Lic. Ricardo Mora Rodríguez	<a href="mailto:ricmora@bp.fi.cr">ricmora@bp.fi.cr</a>
Dirección Banca Empresarial	Licda. Raquel Ortega Ríos	<a href="mailto:rortega@bp.fi.cr">rortega@bp.fi.cr</a>
Dirección Banca Desarrollo Social	Licda. Ana Yanci Jiménez Díaz	<a href="mailto:anjimenez@bp.fi.cr">anjimenez@bp.fi.cr</a>

**Fuente:** Elaboración propia (2019).

Para realizar esta encuesta, las preguntas fueron enviadas por correo electrónico a cada una de las personas, quienes trabajan en distintas dependencias.

Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿La Alta Administración establece una política de innovación?
2. ¿La Alta Administración establece una estrategia de innovación?
3. ¿Se fomentan sesiones de trabajo para identificar oportunidades de mejora en los modelos de negocio, en los procesos o desafíos tecnológicos de la organización?
4. ¿Cuenta la organización con espacios físicos para experimentar en innovación e incentivos que reconozcan la actitud innovadora?
5. ¿La organización tiene actividades planificadas para que los colaboradores puedan generar ideas innovadoras y una metodología para gestionarlas?
6. ¿Se cuenta con recursos necesarios para las actividades de innovación?
7. ¿Se tiene definida una normativa para la gestión de ideas y la elaboración de pruebas de concepto o prototipos, junto con el desarrollo de casos de negocio?
8. ¿Hay una cultura de innovación en la organización?
9. ¿Qué acción propondría usted para mejorar la participación de los colaboradores en la gestión de la innovación del Banco Popular?

Estas preguntas se realizaron en forma cerrada y sus respuestas estaban predeterminadas, según se detalla a continuación:

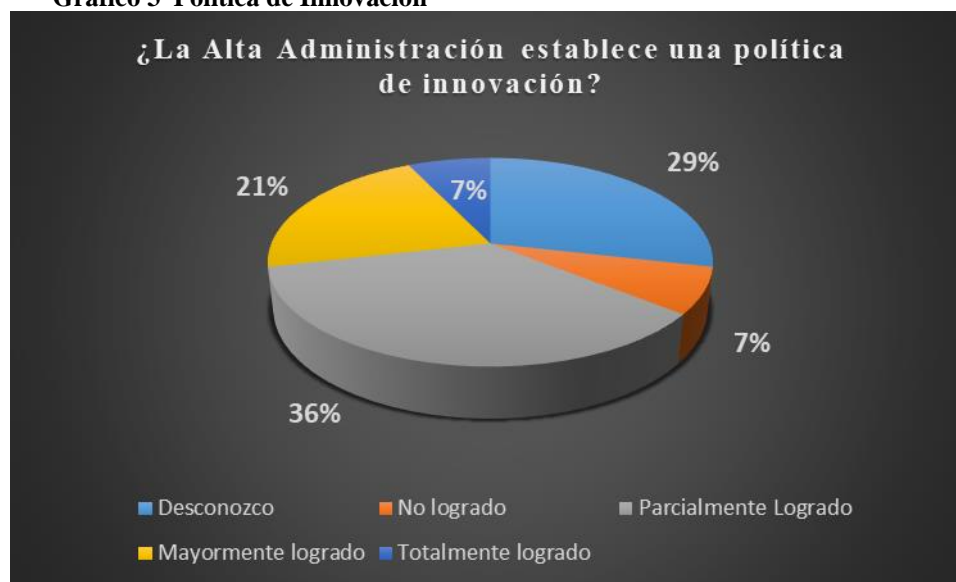
- Desconozco
- No logrado
- Parcialmente logrado
- Mayormente logrado
- Totalmente logrado

Además, la pregunta No.9 se realizó con respuesta abierta, para conocer los aportes que los colaboradores consideran importantes y así fomentar la participación del personal en las actividades de innovación. Los resultados obtenidos relacionados con el objetivo No.3 de esta investigación se detallan a continuación.

### Clasificación de la Información

#### 1. ¿La Alta Administración establece una política de innovación?

**Gráfico 3 Política de Innovación**

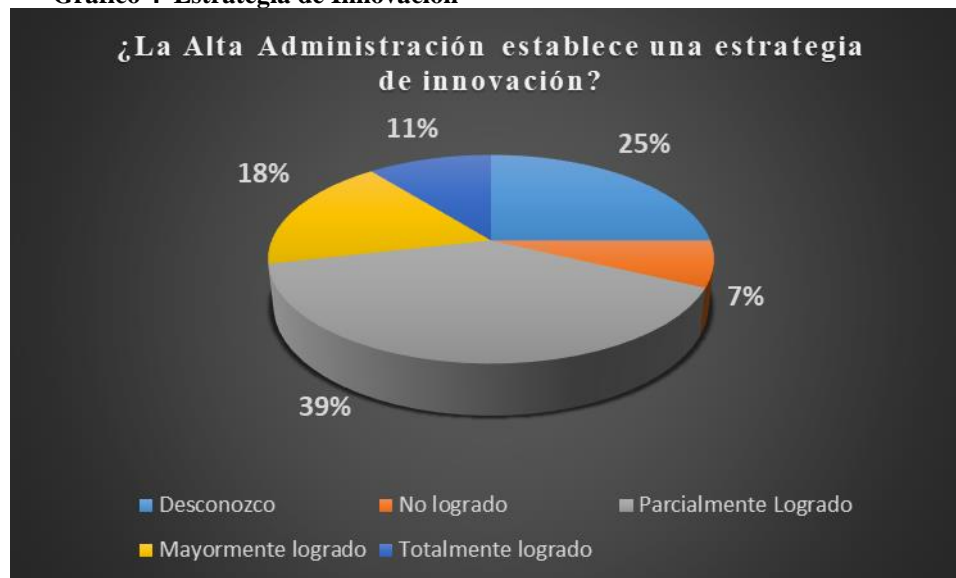


**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas (noviembre 2019).

Existe un 28 % de los colaboradores que perciben que la política de innovación ha tenido un logro importante, inclusive un 7 % de ellos lo señalan como un logro total. Frente a un 29 % del personal que no sabe si existe o no una política de Innovación. La Política de Innovación fue aprobada en el 2018, comunicada a todo el personal y se encuentra en un repositorio en la intranet, en donde cualquier funcionario puede consultarla.

## 2. ¿La Alta Administración establece una estrategia de innovación?

Gráfico 4 Estrategia de Innovación



**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas (noviembre 2019).

En relación con la estrategia de innovación, un 25 % del personal no tiene conocimiento de ella, pese a que en una de sus tareas está la realización de actividades por parte del personal interno para promover ideas. Al menos, también existe otro 18 % de colaboradores que considera que la estrategia de innovación sí se ha logrado en mayor grado, 11 % de ellos en forma total.

No todo el personal tiene acceso al documento de la estrategia de innovación, sin embargo, las Direcciones sí tienen conocimiento de que existe el documento y de que todos los colaboradores deberían promover el identificar oportunidades y generar nuevas ideas que puedan traducirse en productos, servicios o modelos de negocios.

## 3. ¿Se fomentan sesiones de trabajo para identificar oportunidades de mejora en los modelos de negocio, en los procesos o desafíos tecnológicos de la organización?

**Gráfico 5 Sesiones de trabajo para identificar oportunidades**



**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas (noviembre 2019).

Con relación a las sesiones de trabajo para innovar, un 39 % no las están realizando, dado que, si indican que desconocen, es un hecho que no están participando en ellas. No obstante, existe un 29 % que considera que se realizan en mayor grado. Realmente todas las jefaturas, tanto de áreas de soporte como de oficinas comerciales, deberían tener el concepto de la innovación en su gestión y promover esas actividades.

#### 4. ¿Cuenta la organización con espacios físicos para experimentar en innovación e incentivos que reconozcan la actitud innovadora?

**Gráfico 6 Espacios físicos para la innovación**



**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas (noviembre 2019).

Más de un 70 % de los colaboradores no sabe o considera que no se cuenta con algún espacio físico para las actividades de innovación. La organización no tiene un laboratorio de innovación de primer nivel, pero para la realización de estas actividades se deben disponer los espacios con que se cuenta o, mejor aún, escoger lugares fuera de la oficina, al aire libre, en donde las mentes se salgan de la rutina diaria, los cuales no tiene por qué representar grandes costos. Lo importante es establecer el espacio para pensar en cómo hacer mejor las cosas.

**5. ¿La organización cuenta con actividades planificadas para que los colaboradores puedan generar ideas innovadoras y una metodología para gestionarlas?**

**Gráfico 7 Actividades planificadas para la innovación**



**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas (noviembre 2019).

De acuerdo con los resultados presentados en el primer objetivo, en el pasado se realizaron campañas para la generación de ideas sobre un tema específico, ese 11 % debe recordar las campañas que en su momento se realizaron.

El taller de innovación que se realizó en el 2018, en donde se generaron cuatro propuestas de productos para los segmentos adultos mayores, personas con discapacidad, inmigrantes y jóvenes, no tuvo una comunicación masiva, por eso casi la mitad del personal considera que no hay actividades planificadas.

**6. ¿Se cuenta con recursos necesarios para las actividades de innovación?**

**Gráfico 8 Recursos para la innovación**

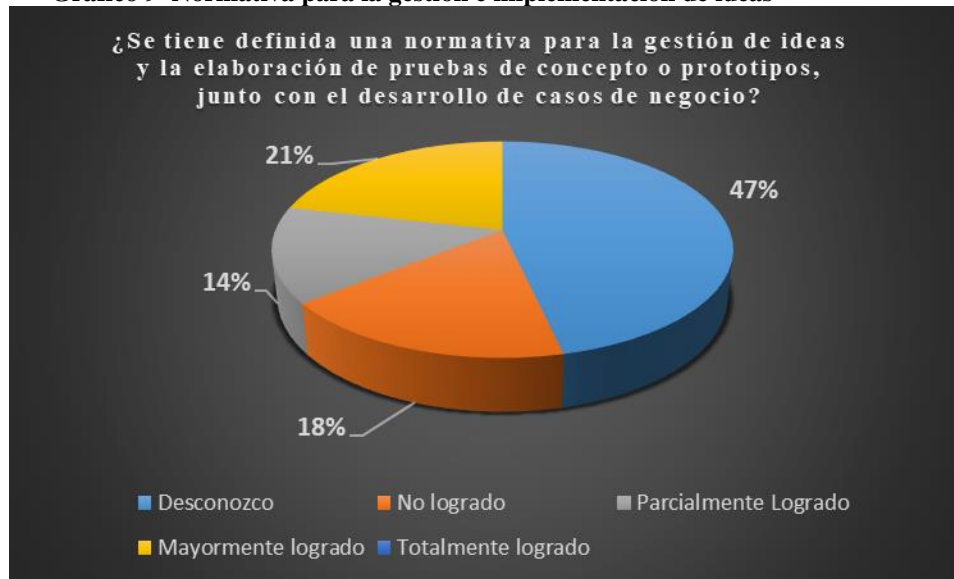
**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas (noviembre 2019).

Apenas un 11 % de los colaboradores considera que sí tienen recursos para innovar. Las personas consultadas poseen cierto nivel de liderazgo en cada una de las dependencias, si ellos tienen conocimiento de que la innovación es un valor estratégico, también deberían contemplarlo dentro de los presupuestos ordinarios de cada dependencia.

Además, de acuerdo con las sesiones de trabajo realizadas para obtener la información del primer objetivo, se encontró que, a nivel del Banco Popular, no existe un presupuesto de innovación independiente del presupuesto de la organización.

- 7. ¿Se tiene definida una normativa para la gestión de ideas y la elaboración de pruebas de concepto o prototipos, junto con el desarrollo de casos de negocio?**

**Gráfico 9 Normativa para la gestión e implementación de ideas**



**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas (noviembre 2019).

La gestión de ideas y la elaboración de prototipos forman parte del proceso de innovación, el cual está aprobado y se encuentra en un repositorio en la intranet institucional, al alcance de todos los colaboradores; sin embargo, solo un 21 % considera que este proceso se ha logrado mayormente, frente a un 47 % que desconoce dicha normativa.

La implementación de algunas propuestas que podrían considerarse como innovadoras no se ha logrado a través del proceso de innovación, se han llevado a cabo por otros medios; no obstante, el proceso para la gestión de ideas sí existe y está definido bajo un marco de referencia vinculado con una normativa sugerida para entidades financieras.

## **8. ¿Existe una cultura de innovación en la organización?**

Gráfico 10 Cultura de innovación



**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas (noviembre 2019).

En relación con la pregunta de si existe una cultura de innovación en el Banco Popular, los resultados de las primeras siete preguntas de este apartado son consistentes con el 39 % de los encuestados que considera que no se ha logrado.

Finalmente, la encuesta tenía una pregunta con respuesta abierta o de opinión:

### 9. ¿Qué acción propondría usted para mejorar la participación de los colaboradores en la gestión de la innovación del Banco Popular?

Debido a que esta pregunta tenía respuesta abierta, se destacaron las respuestas en las que la mayoría de los encuestados coincidieron, según se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 26 Propuestas participación de los colaboradores en la gestión de la innovación.**

DETALLE DE CADA PROPUESTA (S)
Creación de espacios para generar ideas sobre oportunidades de mejora o temas específicos.
Talleres para innovar con personal de oficinas comerciales y grupos focales, según la zona geográfica, dadas las necesidades de los clientes.
Capacitaciones de innovación para sensibilizar al personal y desarrollar sentido de pertenencia.
Que las áreas de soporte se acerquen y apoyen a las áreas del negocio para innovar juntos.
Procesos de comunicación más efectivos.
Utilizar la figura de los equipos de mejora para para incentivar la innovación.
Foros con más participación de los colaboradores.
Concurso de innovación cuyo premio sea una capacitación atractiva en el tema de innovación.
Contratación de personal especializado en innovación.

Procesos más ágiles en la organización.
Dejar modelos tradicionales, experimentar. Lograr la implementación por metodologías ágiles.
Contar con un espacio físico que incentive y genere una cultura de innovación. Premiar las propuestas innovadoras. Que el personal generador de la idea, participe en la implementación de la propuesta.
Campaña de información y divulgación para generar cultura de innovación. Utilizar la tecnología para capacitaciones.
Equipos de innovación que se dediquen por un periodo de tiempo a la creación y generación de ideas. Diagnóstico de competencias para identificar a aquellas personas que poseen la actitud, habilidad y visión para crear y generar ideas innovadoras. Propiciar escenarios para cultivar el pensamiento innovador. Evaluar el retorno esperado de la innovación, el cual debe reflejarse en ventajas competitivas para la organización.
Mayor apoyo de la alta administración.

**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas (noviembre 2019).

### **Análisis de resultados objetivo No.3**

- Las preguntas 1, 2 y 7 hacen referencia a la política de innovación, la estrategia de innovación y el proceso de innovación; los tres son documentos oficiales, solo la estrategia de innovación no es de conocimiento de todo el personal, pero las personas entrevistadas y encuestadas sí deberían saber de su existencia, no obstante, eso no se refleja en los resultados de la encuesta.
- Las necesidades de los clientes del Banco Popular varían de una región a otra, pero las condiciones de los colaboradores a nivel institucional, el acceso a la información, acceso a equipo técnico, a herramientas y oportunidades para el desarrollo de sus labores, son o deben ser las mismas. Se debe analizar la parte de comunicación para asegurar que la información llegue a todo el personal.
- Respecto a las preguntas 3, 4 y 5, relacionadas con las sesiones de trabajo para identificar oportunidades de mejora, hay un porcentaje importante que reconoce ese logro; aún así, estas actividades se deben planificar e integrar en todas las dependencias del Banco, sean de soporte o del negocio. Si la organización no cuenta con espacios físicos idóneos para la realización de estas actividades, se deben utilizar los recursos que se tienen, pero el no contar con espacios físicos no debe ser un justificante para no promover espacios de innovación.
- Sobre la pregunta 8, relacionada con la Cultura de Innovación y teniendo en cuenta los resultados de las primeras 7 preguntas, es evidente que la cultura de innovación se encuentra en un nivel incipiente. En este punto, la Dirección de Capital Humano posee un gran

desafío. Tal y como lo expresaba la persona encargada de Recursos Humanos, se debe retomar la escuela de innovación, como una herramienta de capacitación, sensibilización y promotor de una cultura de innovación.

- En la actualidad, las empresas líderes en diferentes industrias son conscientes de que el recurso más valioso que tienen es el personal. El Banco Popular puede tener una política de innovación y desarrollar una estrategia y un proceso de innovación, pero son las personas quienes van a ejecutar esas tareas y esas acciones, por lo tanto, la alta dirección y los tomadores de decisiones dentro de la institución deben desarrollar una cultura de innovación, con el fin de inspirar y motivar al personal al logro de los objetivos.

## CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

**Objetivo No.1.** Analizar el proceso de innovación en el Área Arquitectura Empresarial e Innovación del Banco Popular, a través de la revisión documental, para el establecimiento de su situación actual, al primer semestre del 2019.

- Sí existe un proceso de innovación dentro del Área Arquitectura Empresarial e Innovación definido para el Banco Popular.
- El proceso de innovación dentro del Área de Innovación fue elaborado bajo el marco de referencia de referencia Cobit 5, puntualmente el APO04, Gestionar la Innovación.
- El proceso de innovación está revisado y aprobado por la División de Gestión de la Calidad, dependencia encargada de brindar asesoría en la elaboración de procesos y la mejora continua, sin embargo, no está monitoreado por la Auditoría Interna.
- El proceso de innovación APO04 establece responsables para cada una de las actividades por realizar; pero los esfuerzos que se han realizado no están alineados con la estructura del proceso APO04, por esa razón, los responsables de las tareas establecidas en la estrategia de innovación no necesariamente coinciden con los responsables establecidos en la matriz de responsabilidades (RACI) del proceso.
- Un factor común dentro de los marcos de referencia, relacionados con la forma de administrar la innovación dentro de una organización, es la gestión de ideas innovadoras en una organización.
- La estrategia de innovación no ha tenido un enfoque innovador claro a nivel institucional, no obstante, los esfuerzos realizados en cuanto a un proceso, una estructura, una cultura y una cartera de proyectos de innovación, son necesarios para sentar las bases, pero por sí mismos no van a transformar a una organización en innovadora.
- La metodología para la gestión de las ideas que se ha llevado a cabo dentro del Banco Popular ha enfrentado dificultades en la etapa de la implementación.

- Las etapas 4, 5 y 6 del proceso de innovación APO04, relacionadas con la implementación de propuestas innovadoras y el retorno y supervisión de la innovación, se encuentran en un nivel incipiente dentro del Banco Popular.
- Existe una estrategia de innovación con un conjunto de tareas que forman parte de la gestión de innovación, pero no se han logrado convertir en una propuesta de valor para los clientes, que genere una mayor participación de mercado para la organización y una mejor percepción como entidad financiera innovadora.
- Los objetivos de la estrategia de innovación, junto con las acciones para su cumplimiento, fueron desarrolladas para la estrategia global desarrollada en el 2017, pero no están alineadas con la nueva estrategia global propuesta para el 2019.
- La estructura del área de innovación consta de dos ejecutivos, lo cual no es suficiente para coordinar todas las acciones establecidas en la matriz de la estrategia de innovación.
- Existen esfuerzos en la organización que se han realizado para generar una cultura de innovación, pero no han sido suficientes para la organización.

**Objetivo No.2.** Determinar el nivel de cumplimiento de la gestión de innovación en el Área Arquitectura Empresarial e Innovación respecto a las metas institucionales, al primer semestre del 2019; mediante la realización de entrevistas a los involucrados en el proceso.

- El nivel de cumplimiento de la gestión de innovación en el Banco Popular es bajo. Basados en las actividades contempladas en la estrategia de innovación del 2018, este corresponde a un 47 %.
- El concepto de innovación no está presente en todos los procesos de la institución, eso contribuye con el bajo nivel de cumplimiento en la gestión de la innovación.
- Los controles del cumplimiento de la innovación en las dependencias involucradas son similares, compuestos por planes de acción, cronogramas y matrices con tareas e indicadores, pero la evaluación de ese cumplimiento depende de las actividades que cada departamento considere como innovación.

- No existe una articulación en la elaboración del Plan de Innovación de la organización, solamente el 50 % de los principales involucrados tiene participación en dicha planeación; esto genera que los otros departamentos generen sus propias actividades innovadoras, sin estar coordinadas con el resto del Plan.
- Al no existir participación de los principales involucrados en la construcción de un plan de innovación, genera que algunas tareas se planifiquen sin la colaboración de los expertos, lo que ocasiona resistencia y atrasos al momento de la ejecución.
- Se requiere un mayor apoyo de la Alta Administración, con el fin de lograr un nivel mayor de ejecución e implementación en las actividades de innovación.
- Los involucrados en el proceso de innovación están enfocados en que se deben promover propuestas innovadoras que contribuyan con la transformación digital de la organización, considerando al cliente como centro de la organización.
- Existen algunas propuestas o proyectos que se pueden clasificar dentro del largo plazo, debido al alcance y complejidad que tienen, sin embargo, otras acciones sí se pueden implementar en un corto plazo y son un insumo importante dentro de una propuesta de solución.
- Las Bancas comerciales (Banca Personal, Banca Empresarial y Banca de Desarrollo Social) indican que no hay una adecuada articulación entre las estructuras de soporte y ellos como estructura del negocio.
- El Banco Popular, a través de la Banca de Desarrollo Social, posee una ventaja competitiva sobre el resto de los competidores del sector financiero que no ha sabido explotar y consiste en el uso de los fondos especiales, lo cual se puede considerar como un tipo de innovación.
- El Banco Popular es una entidad débil en la banca empresarial, cuenta con poco más de 18 mil clientes pymes, teniendo en cuenta el total de 133 765 empresas del segmento en Costa Rica, según datos del Ministerio de Economía Industria y Comercio a marzo del 2019.
- La Dirección de Canales ha realizado esfuerzos importantes en la promoción de una experiencia de usuario más innovadora, a través de la página web del Banco y su aplicación

móvil; aun así, la plataforma tecnológica se debe mejorar para poder soportar la operativa de la organización y las nuevas propuestas que se vayan a implementar.

- No existe un presupuesto independiente para innovación que tenga un apetito de riesgo establecido y sea sostenible.
- No existe una cartera de proyectos de innovación, separada de los proyectos de la organización, que pueda ejecutar las propuestas en forma más ágil.

**Objetivo No.3.** Establecer el grado de participación de los colaboradores dentro de las actividades del proceso de innovación, a través de la aplicación de cuestionarios en el Banco Popular, para el período del 2018 al primer semestre del 2019.

- La participación de los colaboradores en las actividades del proceso de innovación es muy baja.
- La Escuela de Innovación que posee el Banco Popular tiene gran potencial como una herramienta para generar una cultura de innovación, pero no ha tenido el apoyo requerido.
- La comunicación corporativa no ha logrado que los conocimientos de innovación permeen a toda la organización.
- Falta sensibilizar y capacitar a las jefaturas de todos los departamentos sobre la importancia de los temas de innovación.
- Para el 2018 no se realizaron campañas de innovación para promover retos y la participación del personal en el desarrollo de propuestas.
- No existen espacios físicos como laboratorios de innovación o infraestructura que promueva la creatividad y un pensamiento para la resolución de problemas.
- Falta un mayor apoyo y compromiso por parte de la alta dirección en temas de innovación.
- Existen esfuerzos importantes como la escuela de innovación, los equipos de innovación, pero no han sido suficientes para desarrollar una cultura de innovación en el Conglomerado.

## **Recomendaciones**

### **Objetivo No.1**

- Incluir el APO04 de Cobit 5 dentro de las evaluaciones que realiza la Auditoría Interna a los procesos de la organización.
- Establecer un replanteamiento de la estrategia de innovación, bajo el esquema del proceso de innovación del APO04, alineada a la nueva estrategia global 2019.

### **Objetivo No.2**

- El Área de Innovación no debe pertenecer a una Dirección, debe ser una unidad estratégica que trabaje con el departamento de Planeación Estratégico, ambos adscritos a la Gerencia General de la Organización.
- Establecer una estructura de gobierno de la innovación y una estructura operativa que soporte las actividades del proceso de innovación APO04.
- Incluir en las evaluaciones del desempeño un indicador que apoye las actividades de innovación.
- Desarrollar una cartera de proyectos de innovación con una metodología ágil para la implementación.
- Promover las propuestas de transformación digital, a través de productos y servicios innovadores y nuevos modelos de negocios, para promover una oferta de valor en los clientes.
- Incorporar nuevas tecnologías para poder innovar en modelos de negocios y propuestas de valor para los clientes, principalmente el sector empresarial y el sector de jóvenes.
- Establecer un presupuesto de innovación independiente, sostenible y con un apetito de riesgo determinado.

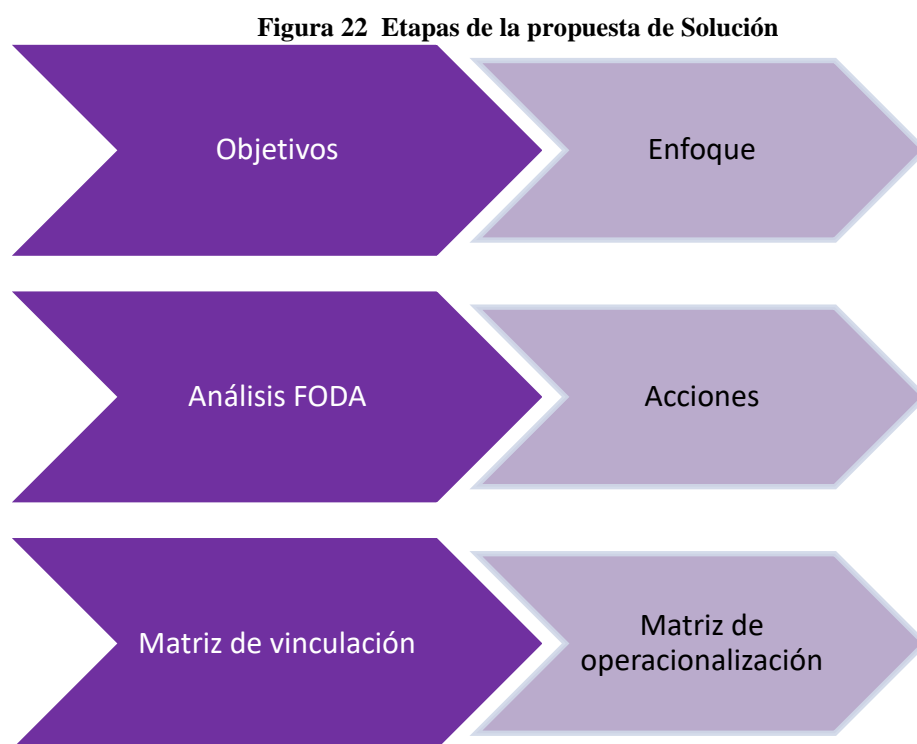
### **Objetivo No.3**

- Desarrollar una cultura de innovación para incrementar la participación de los colaboradores en el proceso de innovación, utilizando los siguientes componentes:
  - Canales efectivos de comunicación interna.
  - Impulsar la Escuela de Innovación.
  - Desarrollo de actividades que fomenten creatividad y habilidades blandas.
  - Fomentar hábitos de innovación y las reglas del juego.
  - Establecer indicadores.
  - Desarrollar un sistema de compensación

## CAPÍTULO VI PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Con base en el análisis de los resultados obtenidos en este proyecto, junto con las conclusiones y recomendaciones, se procede a elaborar una propuesta de solución para que el Área Arquitectura Empresarial e Innovación pueda Gestionar la Innovación optimizando los resultados y su contribución para el Banco Popular.

La propuesta consta de las etapas detalladas en la siguiente figura:



**Fuente.** Elaboración propia. Noviembre 2019

### Objetivos

- Optimizar la gestión de la innovación en el Área Arquitectura Empresarial e Innovación, utilizando el marco de referencia del Cobit 5-APO04, que establezca una gobernanza de la innovación, alineada con la visión institucional, para el período 2020.
- Replantear la estrategia de innovación, mediante la articulación de las dependencias involucradas, impulsando las propuestas innovadoras que contribuyan a la Transformación Digital de la organización en toda la cadena de valor, para el período 2020.

- Construir una cultura de innovación enfocada en el cliente, a través de un plan de comunicación y el desarrollo de capacidades, potenciando habilidades de innovación en los colaboradores, para el período del 2020 al 2023.

## Enfoque de la propuesta

### Gestionar la Innovación

Utilizar el marco de referencia Cobit 5, APO04 para la gobernanza de la innovación en el Banco Popular. Asimismo, utilizar este formato para incorporar a todo el Conglomerado Financiero en las distintas actividades, de acuerdo con la matriz RACI, sobre los roles y responsabilidades.

Figura 23 Actividades proceso de innovación, APO04



Fuente COBIT 5. Elaboración propia. Noviembre 2019

### Estrategia de Innovación

Replantear la estrategia de innovación, alineada a la Transformación Digital, cuarto objetivo estratégico del Conglomerado Banco Popular. Se debe llevar a cabo un replanteamiento de la Estrategia de Innovación, alineada a la estrategia global 2019, en donde participen todas las Direcciones del Conglomerado Financiero.

Figura 24 Cuarto Objetivo Estratégico del Banco Popular

Desarrollar una cultura de **Transformación Digital** en el Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal, a través de la **Innovación** y la Tecnología, que basada en la gestión del dato logre la construcción de productos y servicios que incrementen el valor para el cliente.

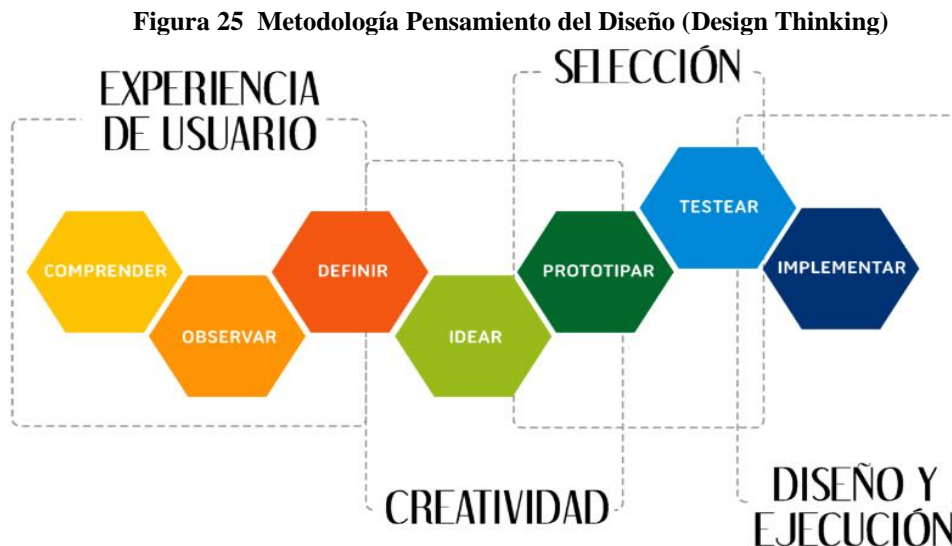


Fuente: Estrategia global de la organización (2019).

Incorporar, en la gestión de ideas innovadoras, la metodología Pensamiento del Diseño (*Design Thinking*), para promover las propuestas innovadoras orientadas a la transformación digital. La herramienta Pensamiento del Diseño consta de siete pasos:

- Entender: comprender el problema o reto del negocio.
- Empatizar: entender las necesidades, deseos y puntos de dolor de los clientes (trabajo de campo).
- Definir: analizar esa motivación profunda del consumidor y definir oportunidades de innovación.
- Idear: generar ideas innovadoras relacionadas con las oportunidades de innovación.
- Prototipar: elaborar prototipos para pruebas piloto.
- Testear: probar los prototipos con los clientes, observar oportunidades de mejora.
- Implementar: llevar al mercado el producto final.

La siguiente figura representa los pasos de esta metodología:

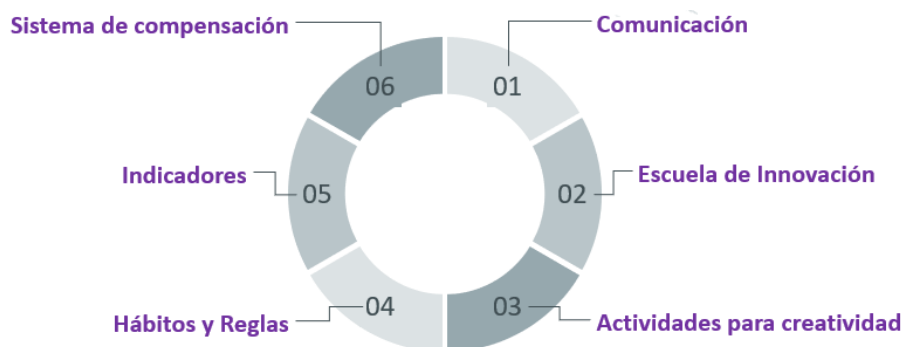


Fuente: [www.proyectateahora.com](http://www.proyectateahora.com). Noviembre, 2019.

### **Cultura de Innovación.**

Desarrollar los siguientes elementos clave para lograr una cultura de innovación, según la siguiente figura:

**Figura 26 Acciones para fomentar una cultura de innovación**



**Fuente:** Elaboración propia. Noviembre 2019.

- Comunicación: realizar campañas de divulgación e información en temas de innovación, a todo el Conglomerado.
- Escuela de Innovación: retomar la escuela de Innovación para capacitaciones, cursos que desarrollen habilidades en creatividad, innovación y habilidades blandas.
- Actividades para creatividad: realizar talleres en las dependencias y el Conglomerado para promover ideas y buscar soluciones a retos y oportunidades de mejora.
- Hábitos y reglas: brindar herramientas tecnológicas para promover la investigación en temas de innovación y creatividad en los ambientes de trabajo, estableciendo reglas dentro de la organización.
- Indicadores: establecer métricas de innovación por dependencias, por equipos y en forma individual.
- Sistema de compensación: reconocimiento a las ideas innovadoras, premios y bonificaciones, salario emocional.

### **Análisis FODA**

Con base en los resultados de la investigación, se realiza el siguiente análisis FODA.

#### **Fortalezas**

- Existe un Área de Innovación en la organización con un proceso aprobado, bajo un marco de referencia definido.

- Se cuenta con herramientas tecnológicas que facilitan las capacitaciones de los colaboradores.
- El Banco Popular posee información y bases de datos que puede utilizar para realizar negocios y proponer modelos innovadores.
- El Banco Popular es una entidad diferente que cuenta con Fondos Especiales y la administración del FODEMIPYME, los cuales representan ventajas competitivas que podrían utilizarse para innovar.
- El rol social de la organización se puede utilizar para potenciar la organización.

### **Oportunidades**

- Innovar en la atención de nuevos segmentos de mercados.
- Proponer alternativas de productos y servicios innovadores, como los medios de pago y alternativas de fondeo innovadoras como los modelos *crowdfunding*.
- Migrar de negocios físicos a negocios digitales.
- Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones innovadoras, la academia, desarrolladores de tecnología, para fomentar capacitaciones e innovación abierta.

### **Debilidades**

- Resistencia al cambio por parte de los colaboradores.
- Falta de comunicación y articulación en la gestión de la innovación.
- Falta efectividad en la gestión de talento humano, para la contratación de personal especializado en innovación.
- No existen laboratorios de innovación.
- Sistemas tecnológicos con rezago.
- Imagen institucional poco innovadora.

### **Amenazas**

- Competencia de empresas pequeñas con alta tecnología que brindan servicios financieros.
- Entorno macroeconómico local e internacional complejo.
- Entidades financieras con mayor capacidad de implementar innovaciones.
- Competencia de agentes informales.
- Una organización con mucha influencia política.

## Acciones

De las propuestas de mejora manifestadas por los ejecutivos de las Direcciones entrevistadas, se extraen las principales en el siguiente resumen:

- Desarrollar una estructura de gobernanza bajo el marco de referencia COBIT 5, APO04.
- Establecer el concepto de innovación en todos los procesos de la organización.
- Establecer un presupuesto de innovación, independiente al balance general del Banco y sostenible.
- Desarrollar una cartera de proyectos de innovación, con una metodología de implementación ágil.
- Desarrollar una estrategia de innovación, alineada con la estrategia global 2019.
- Establecer la metodología Pensamiento del Diseño para la gestión de ideas innovadoras.
- Desarrollo de las nuevas propuestas para las Bancas Comerciales.
- Implementar nuevas tecnologías y el mejoramiento del sitio web.
- Desarrollar la Escuela de Innovación, para sensibilizar y capacitar al personal.
- Motivar a las jefaturas del Banco Popular para elaborar una propuesta innovadora en cada dependencia, que contribuya con la transformación digital de la organización.

## Matriz de Vinculación

Con base en la información expuesta en este apartado, las acciones se pueden resumir en la siguiente matriz de relación, detallando los objetivos, alineados con las actividades del proceso de innovación APO04, de Cobit 5, junto con las propuestas, responsables y el plazo para desarrollarlos:

**Tabla 27 Acciones de la propuesta de solución vinculadas al proceso APO04.**

OBJETIVO	APO04	ACTIVIDAD-APO04	ACCIONES	RESPONSABLE	META
1.Optimizar la gestión de la innovación en el Área Arquitectura Empresarial e Innovación, utilizando	APO0401	Crear un plan de innovación.	Desarrollar una estructura de gobernanza bajo el marco de referencia COBIT 5, APO04.	Dirección de Gestión	2020

el marco de referencia del Cobit 5-APO04, que establezca una gobernanza de la innovación, alineada con la visión institucional, para el período 2020.		Crear un entorno que fomente la innovación.	Establecer el concepto de innovación en todos los procesos de la organización.	Dirección de Gestión	2020
		Un presupuesto previsto para invertir en la innovación.	Establecer un presupuesto de Innovación, independiente y sostenible.	Área de Innovación / Dirección Financiera / Dirección de Riesgo	2021
		Inversiones corporativas para la innovación.	Desarrollar una cartera de proyectos de innovación.	División de Proyectos	2021
2. Replantear la estrategia de innovación, mediante la articulación de las dependencias involucradas, impulsando las propuestas innovadoras que contribuyan a la Transformación Digital de la organización en toda la cadena de valor, para el período 2020.	APO0402	Mantener una comprensión de la estrategia corporativa.	Desarrollar una estrategia de innovación, alineada con la estrategia global 2019.	Dirección de Gestión	2020
	APO0403	Recopilar las ideas innovadoras del personal y analizarlas para su posible implementación.	Establecer la metodología Pensamiento del Diseño para la gestión de ideas innovadoras.	Área de Innovación	2020
	APO0404	Alcance de la iniciativa de prueba de concepto, incluyendo resultados deseados, presupuesto necesario, plazos de tiempo y responsabilidades.	Desarrollo de las nuevas propuestas para las Bancas Comerciales.	Bancas Comerciales / Área de Innovación / División de Proyectos	2020
		Realizar pruebas de concepto para evaluar las tecnologías emergentes u otras ideas innovadoras.	Mejorar la tecnología actual y el sitio web, en función de los productos financieros.	Dirección de Tecnología / Dirección de Canales	2022
3. Construir una cultura de innovación enfocada en el cliente, a través de un plan de comunicación y el desarrollo de capacidades, potenciando habilidades de innovación en los colaboradores, para el	APO0401	Animar a innovar a los clientes, proveedores y socios comerciales.	Sensibilizar al 100% del personal del Banco Popular en temas de innovación y transformación digital.	Dirección de Capital Humano / Área de Innovación	2020
		Mantener un programa que permita a los empleados presentar ideas innovadoras.	Capacitar al 100% del personal del Banco Popular en temas de innovación y transformación digital.	Dirección de Capital Humano / Área de Innovación	2020

período del 2020 al 2023.		Proveer de una infraestructura que pueda permitir innovar, tales como herramientas de colaboración para mejorar el trabajo entre diferentes ubicaciones geográficas y divisiones de la empresa.	Motivar a las jefaturas del Banco Popular para elaborar una propuesta innovadora en cada dependencia, que contribuya con la transformación digital de la organización.	Área de Innovación / Dirección de Capital Humano / Dirección de Mercadeo	2021
---------------------------	--	---	--	--	------

**Fuente:** Elaboración propia de la propuesta de solución (noviembre, 2019).

### Matriz de operacionalización

Para la implementación de las acciones establecidas en la tabla anterior, se detalla la siguiente matriz incluyendo cada una de las acciones, junto con indicadores, meta y costo aproximado de implementación.

**Tabla 28 Implementación de las acciones.**

ETAPA	ACCIONES	INDICADOR	META	RESPONSABLE	COSTO
I semestre 2020	Desarrollar una estrategia de innovación, alineada con la estrategia global 2019.	Propuesta estrategia de innovación enfocada con la estrategia global 2019.	Estrategia de innovación aprobada.	Dirección de Gestión, direcciones involucradas	€3mm
	Desarrollar una estructura de gobernanza bajo el marco de referencia COBIT 5, APO04.	Establecer los departamentos de gobierno con sus roles asignados.	Estructura de gobernanza aprobada.	Dirección de Gestión	€1.5mm
	Sensibilizar al 100 % del personal del Banco Popular en temas de innovación y transformación digital.	Cantidad de colaboradores sensibilizados / cantidad de colaboradores del Banco Popular.	90 %.	Dirección de Capital Humano, Área de Innovación	€18mm
II semestre 2020	Capacitar al 100% del personal del Banco Popular en temas de innovación y transformación digital.	Cantidad de colaboradores capacitados / cantidad de colaboradores del Banco Popular.	90 %.	Dirección de Capital Humano, Área de Innovación	€3mm
	Establecer el concepto de innovación en todos los procesos de la organización.	Procesos con el elemento innovador incluido / Cantidad de procesos totales.	90 %.	Dirección de Gestión, todas las direcciones	€6mm
I semestre 2021	Desarrollo de las nuevas propuestas para las Bancas Comerciales.	Proponer al menos un producto financiero innovador para cada una de las Bancas.	1 producto por cada banca comercial.	Bancas comerciales, Área de innovación, División de Proyectos	€9mm

	Establecer la metodología Pensamiento del Diseño para la gestión de ideas innovadoras.	Capacitar a los líderes de innovación en la metodología Pensamiento del Diseño.	Metodología Pensamiento del Diseño aprobada.	Área de Innovación, líderes de innovación	€3mm
II semestre 2021	Motivar a las jefaturas del Banco Popular para elaborar una propuesta innovadora en cada dependencia, que contribuya con transformación digital de la organización.	Cantidad de propuestas que contribuyan con la transformación digital / cantidad de departamentos del Banco Popular.	80 %	Área de Innovación / Dirección de Capital Humano / Dirección de Mercadeo	€21mm
	Establecer una cartera de proyectos de innovación.	Criterios de clasificación de proyectos innovadores.	Características de proyectos de innovación aprobadas.	Área de Innovación / División de Proyectos	€1mm
I semestre 2022	Elaborar un presupuesto de Innovación, independiente y sostenible.	Presupuesto de innovación, con un mayor nivel de riesgo, sostenible en el tiempo, fuera del balance general del Banco.	Presupuesto de innovación aprobado.	Área de Innovación / Dirección Financiera / Dirección de Riesgo	€1mm
	Mejorar la tecnología actual y el sitio web, en función de los productos financieros.	Desarrollar una alternativa de fondeo, enfocada en impulsar emprendimientos.	Plataforma colaborativa, bajo un modelo <i>crowdfunding</i> .	Dirección de Tecnología / Dirección de Canales	€55mm

**Fuente:** Elaboración propia de la implementación de las acciones de la propuesta de solución (noviembre, 2019).

Adicional a los indicadores para cada una de las acciones anteriores, se pueden establecer indicadores generales de innovación, tales como los siguientes:

- Número de productos financieros innovadores implementados.
- Número de clientes que adquirieron los nuevos productos financieros.
- Utilidades generadas a partir de los nuevos productos financieros

Para llevar a cabo esta propuesta, se establece un costo aproximado de €121.5 millones, teniendo en cuenta los siguientes supuestos:

- En cada dirección involucrada existirá un ejecutivo y un asistente de innovación.
- Salario mensual del ejecutivo €1.3mm. Salario mensual del asistente €925 mil
- Cargas patronales 35% aproximadamente
- Costo mensual para el Banco €3mm (ambos colaboradores tiempo completo)

**Tabla 29 Costos Recurso Humano.**

Ejecutivo (salario mensual)	€1,300,000.00
Asistente (salario mensual)	€925,000.00
Cargas patronales	35% aprox.
Costo personal por mes (Una dirección)	€3mm aprox

**Fuente:** Elaboración propia con base en información de Recursos Humanos (noviembre 2019).

Cabe destacar que el cuadro anterior son costos aproximados, solo por el recurso humano que gestiona la innovación, salvo por la plataforma colaborativa. Además, si la acción que se requiere realizar conlleva un lapso de tiempo menor a un mes, se fracciona el costo mensual entre el plazo de tiempo estimado; esto porque existen tareas que se van a concluir en pocos meses o semanas, como el replanteamiento de la estrategia de innovación o el elaborar un presupuesto para la innovación; no obstante, la gestión de proyectos es una tarea que siempre deberá estar en constante labor.

## REFERENCIAS

Asamblea de Trabajadores (2019). Banco Popular y de Desarrollo Comunal: Una institución diferente. Boletín.

Asamblea de Trabajadores (2019). Pautas y orientaciones generales de la Asamblea de Trabajadores, Resumen. Intranet institucional.

ANAI, Asociación de la Industria Navarra, (2008). Guía práctica La gestión de la Innovación en 8 pasos. Pamplona.

API 360, S.A, (2017). Estudio de satisfacción por el servicio al cliente comparativo entre el Banco Popular y seis entidades financieras, segmentos personas y empresas. Setiembre, 2017.

BAC Credomatic, (2019). Propósito y Valores, tomado el 20 de octubre del 2019 del siguiente enlace: <https://www.baccredomatic.com/es-cr/nuestra-empresa/mision-vision-y-valores>

Banco Popular, (2019). Propósito, Misión, Visión y Valores, tomado el 18 de setiembre del 2019 del siguiente enlace: <https://www.bancopopular.fi.cr/Nosotros/Paginas/default.aspx>

Banco Popular, (2019). Intranet Institucional, tomado en setiembre del 2019 del siguiente enlace: <http://intranetbp/Paginas/Default.aspx>

Baena, C. Gutiérrez, L. Gutiérrez, E. Trujillo, M. (2009). Guía para la Autoevaluación de la Gestión de la Innovación Empresarial. Instituto Andaluz de Tecnología.

Blas R.A. (2018). Guilford, su estructura del intelecto y la creatividad. Unmsm – Facultad De Psicología.

Calvo, O. (2018). Estrategia Integral de Innovación. Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Febrero 2018.

Calvo, O. (2018). Política de Innovación. Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Calvo, K. Sánchez, E. García, C. (2016). Estudio Benchmarking de productos y servicios para la determinación de las brechas de transferencias y gestiones por canales de servicio. Dichter & Neira, diciembre 2016.

Castillo Villarreal, S. (2019). Manual de la Organización del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Junio 2019.

Castrillón O., Adriana M. (2014). Fundamentos Generales de Administración. Medellín: Centro Editorial Esumer.

Cervantes, M. (2016). Proceso de Innovación: Identificación de Ideas, Oportunidades y Proyectos o Iniciativas de Innovación, Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Setiembre, 2016.

Cisneros, M. F. (21 de enero del 2019) Bancos estatales contrajeron sus utilidades en 2018 y privados registraron un mejor año. Periódico El Financiero. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/bancos-estatales-contrajeron-sus-utilidades-en/DYUIAH3BRVBQ3ES72QLHV4FEXM/story/>

COBIT 5 (2012). Marco de Referencia, Procesos Catalizadores. ISACA ([www.isaca.org](http://www.isaca.org), 95,000 miembros, 160 países)

Escortell, R. (2012). Creatividad e Inteligencias Múltiples. Universidad Internacional de la Rioja.

Figroup. (2018). ¿Cuál es la definición de Innovación Disruptiva? Recuperado de <https://www.f-iniciativas.es/%C2%BFcu%C3%A1-es-la-definici%C3%B3n-de-innovaci%C3%B3n-disruptiva>

Figueres, J. (1986). Escritos y discursos. Editorial Costa Rica, San José.

Fundéu BBVA (2019). Disrupción, disruptivo y disrumpir, términos adecuados. Tomado el 6 de octubre del 2019, del siguiente enlace <https://www.fundeu.es/recomendacion/disrupcion-disruptivo-disrumpir/>

Gómez, H (2010). Tesis por el grado de Licenciatura: El desarrollo de la competitividad de las PYMES costarricenses por medio de la innovación y el emprendedurismo durante el periodo 2006-2010, aplicando el modelo de Michael E. Porter. Universidad Internacional de las Américas.

Gómez, M. (2012). Estadística Descriptiva. Editorial de la UNED. Costa Rica

Gómez, V. (2015) Tesis para optar al título de Magister en Administración (MBA). ¿Cómo el crowdfunding puede impulsar el emprendimiento, la innovación y transformar la banca tradicional en Colombia? Universidad EAFIT, Colombia.

Halm, G.N. (1963). Economía del dinero y de la Banca. Barcelona.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw Hill

Jansa, S. (2010). Resumen del Manual de Oslo sobre Innovación. Vicerrectorado de Investigación, UNED.

Jiménez, O. (2009). Aumento de la productividad mediante la implementación de herramientas de innovación y mejora en la fábrica de rollos de Jiménez & Tanzi S.A. Seminario de Graduación grado de Bachiller en Ingeniería Industrial. Universidad Internacional de las Américas.

Junta Directiva Nacional. Acuerdo JDN-5531-Acd-073-2018-Art-7. Febrero 2018.

Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, No.4351 del 11 de julio de 1969.

López D., María; Arias M., Leonel; Rave A., Silvia. Las Organizaciones y la Evolución Administrativa, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. 2006.

López, Ricardo. Tesis Doctoral: Innovación del Modelo de Negocio: Propuesta de un Modelo Holístico. Universidad Autónoma de Madrid, 2012.

López, Jennifer. Tesis grado de Bachillerato en Comercio Internacional. Estudio de la aplicación del tratado de libre comercio entre la República de Costa Rica y la República de Singapur, en términos de competitividad e innovación para el sector exportador costarricense. Universidad Internacional de las Américas, 2013.

Mora, H. (2017). Estudio Benchmarking canales, productos y servicios. Dichter & Neira. San José.

Mora, H., Calvo, K. (2018). Estudio Posicionamiento de Imagen del Banco Popular, empresas. Dichter & Neira. San José.

Mora, H., Calvo, K. (2018). Estudio Posicionamiento de Imagen del Banco Popular, personas bancarizadas. Dichter & Neira. San José.

Mora, H., Calvo, K., (2018). Estudio Posicionamiento de Imagen del Banco Popular, personas, empresas, poblaciones vulnerables. Dichter & Neira, julio 2018.

Mora A. J. (2002). El Banco Popular y la Sociedad Costarricense. Una interpretación histórico-social.

Morales, M. (2013). Adiós a los mitos de la Innovación: Una Guía Práctica para Innovar en América Latina. San José, Editorial Innovare.

Murcia, C. (2012). Tesis Doctoral: Modelo de Análisis para la Evaluación de la Innovación. Un Enfoque Multidimensional e Interdisciplinar. Universidad Autónoma de Madrid.

Normativa SUGEF 14-17.

Ramírez, M. (2018). Política Tecnología de Información. Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Reyes, C. (2018). Política de Calidad. Conglomerado Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Reyes Ponce, A, (1996). Administración Moderna. México: Editorial Limusa.

Real Academia Española (2019). Creatividad. <https://dle.rae.es/>

Rivera, M. (2017). Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, 2017 - 2020. División de Planificación Estratégica.

Rivera, M. (2019). Estrategia Global del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, 2019 - 2023. División de Planificación Estratégica.

Robinson, K. (2011). Fuera de nuestras mentes: aprendiendo a ser creativos. Chichester: Wiley.

Rojas, F. (2018). Política de Mercadotecnia de Productos y Servicios. Conglomerado Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Solano, J. (2019). Innovación en BAC, tomado el 20 de octubre del 2019 del siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=Q6E57UWrgto>

Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) (2017). Reglamento General de Gestión de la Tecnología de Información. SUGEF 14-17.

Terré i Ohme, E. (2002). Guía para Gestionar la Innovación. Biblioteca de Cataluña.

Thompson, A. Gamble, J. Petera, M. Strickland, A. (2012). Administración Estratégica, Teoría y casos. McGraw Hill. 18ed. Ciudad de México.

Ulate, I. y Vargas, E. (2014). Metodología para Elaborar una Tesis. Editorial UNED, Costa Rica.

Velásquez, F. (2010). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. Ciudad de México.

Vidal, M. (2018). Proyecto Transformación Digital del Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Grupo Cerca, San José Costa -Rica.