

LA INNOVACIÓN EN SERVICIOS FINANCIEROS

F. Javier Ruiz
Director Estrategia e Innovación

13/02/2007

Cotec

Índice

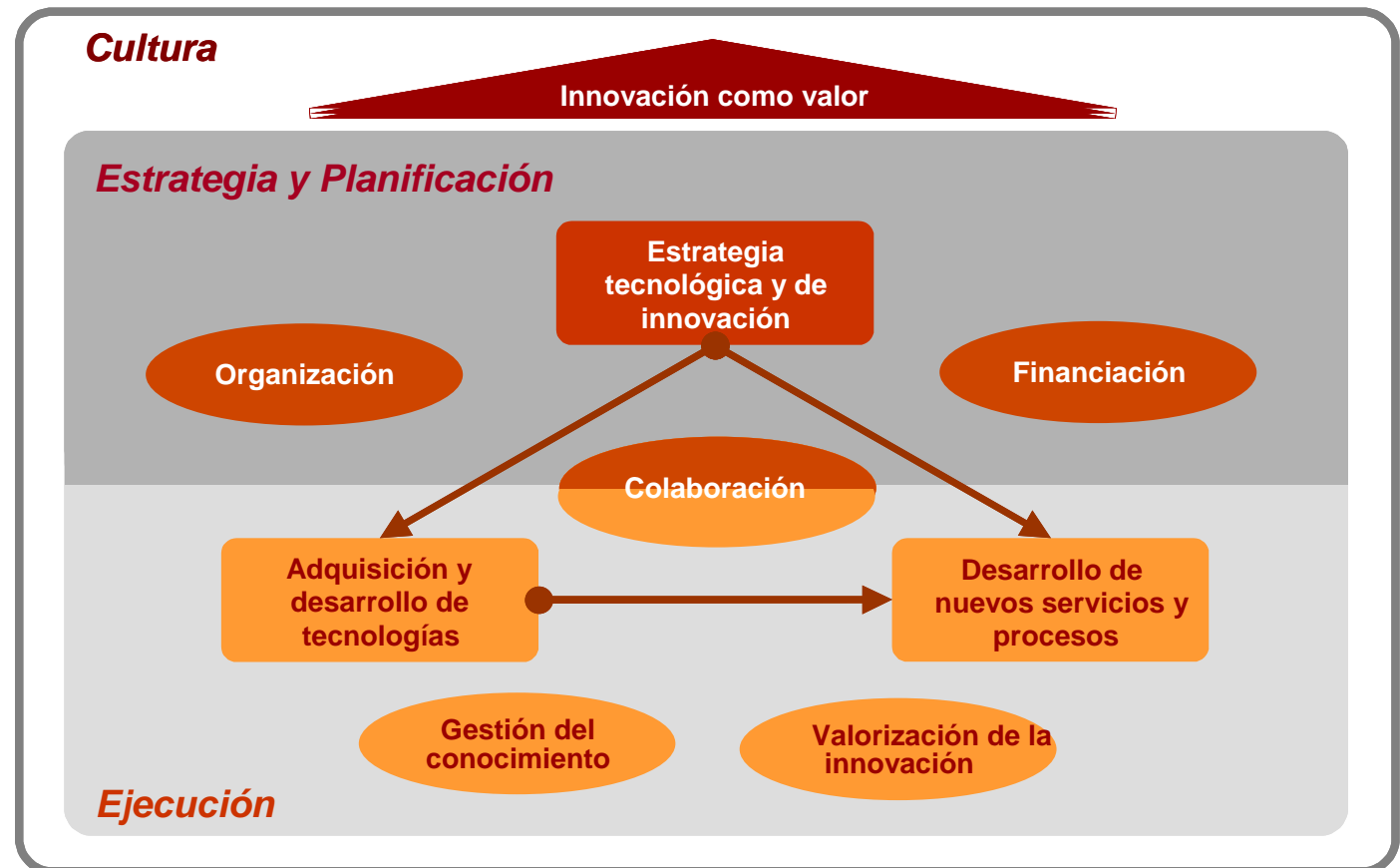
- 1 Innovación y gestión de la innovación
- 2 Cómo gestionan la innovación las entidades financieras
- 3 Otros enfoques y prácticas novedosas en el sector
- 4 El foco de la innovación en el futuro

La innovación se hace visible en el sector financiero

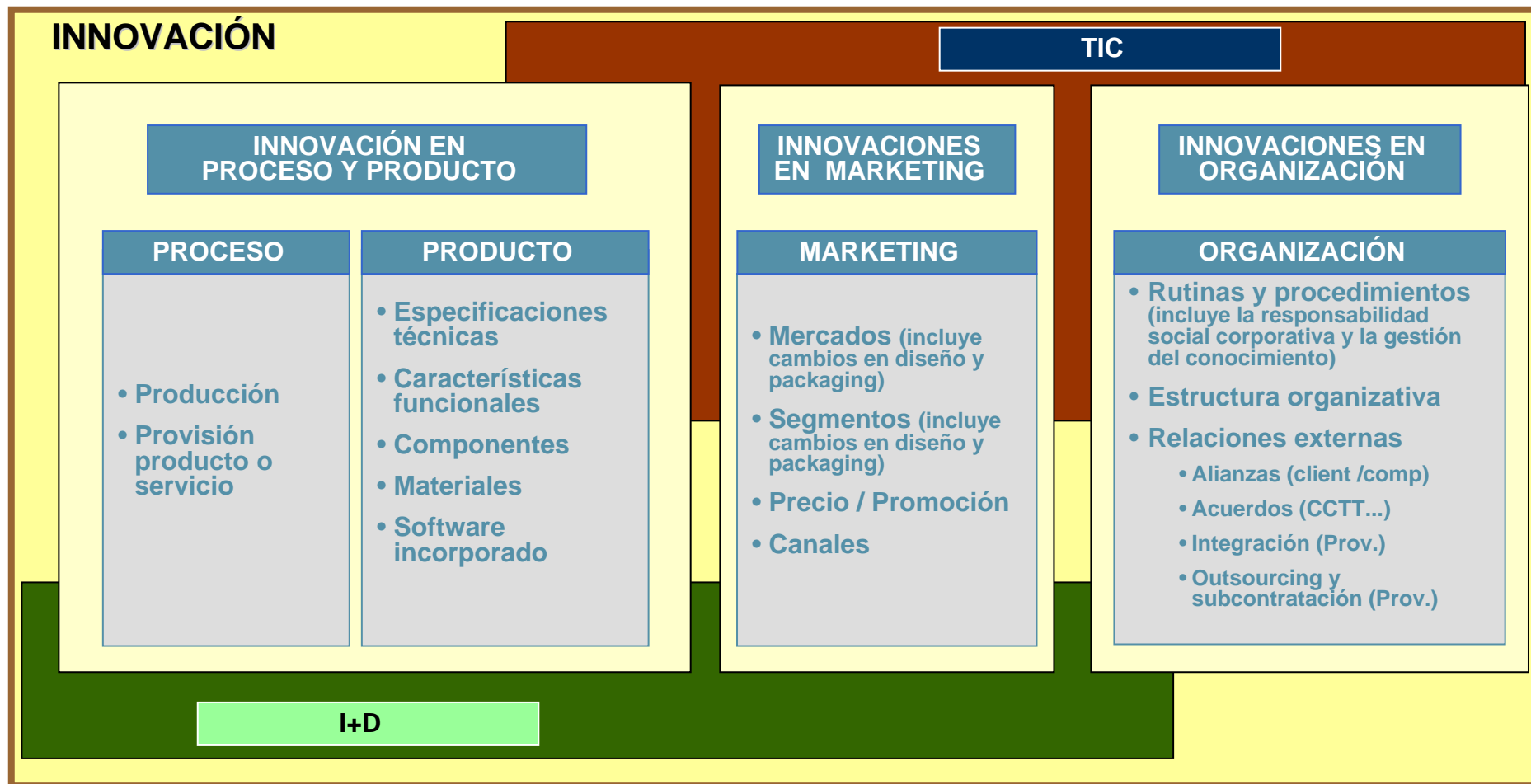
- *“Hace falta una transformación cultural que convierta a los bancos en organizaciones altamente innovadoras; absolutamente centradas en los clientes; muy flexibles para responder a los cambios del entorno; capaces de atraer y retener el talento; y, también, muy receptivas a las inquietudes de las sociedades en las que trabajan”, Francisco González, Presidente de BBVA*
- *“Innovar no es tanto descubrir ni definir algo nuevo, sino una actitud”, Enrique Goñi, Director General de Caja Navarra.*

Modelo de análisis de la gestión de la innovación

- Para entender la innovación en el Sector Financiero se ha utilizado el **modelo** adjunto, desarrollado por Socintec-Azertia, que **sintetiza y estructura los elementos clave para el desarrollo de la innovación en una empresa.**



Innovación según el Manual de Oslo

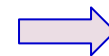


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la tercera edición del Manual de Oslo (OCDE)

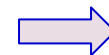
Elementos reseñables de cómo se gestiona la innovación en el sector

Estrategia / Organización / Procesos

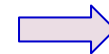
- **La innovación como elemento clave del negocio**
- Creación de **Unidades de Innovación** en las estructuras de las empresas
- **Organizaciones engrasadas y bien estructuradas** para el desarrollo de los nuevos productos y servicios financieros



Cada vez más recurrente en los **discursos** de la **Alta Dirección**.



Para impulsar la innovación a nivel global y en especial las **innovaciones de un carácter más radical**



Se quiere aumentar la **velocidad** y el **ratio** de innovaciones, se requiere de **herramientas y enfoques** cada vez más estructurados.

Elementos reseñables de cómo se gestiona la innovación en el sector

Tecnología / Cultura / ... Modelo

- **Permanente ejercicio para la continua incorporación de tecnologías a los productos y procesos** de la empresa
- El desarrollo de una **cultura innovadora** es el primer desafío
- Sólo la plena **atención a todos los puntos de una forma integrada** da resultados significativos en la realidad

➡ Las Unidades de Innovación permiten ir **más allá** de las que tradicionalmente reciben atención por las Unidades de Sistemas.

➡ Requiere de una batería de iniciativas que empiezan por la **apertura de la generación de ideas** al conjunto de la empresa.

➡ Lo que algunos abordan por medio de **modelos de innovación** globales.

¿Cuál es el papel de la innovación en el negocio?

Cómo lo perciben algunas de las empresas del Sector Financiero

“2005, año de la innovación”

“Nos gusta estar ahí, pero no ser los primeros”

“ La innovación es un elemento de apoyo identificado en nuestro Plan Estratégico “

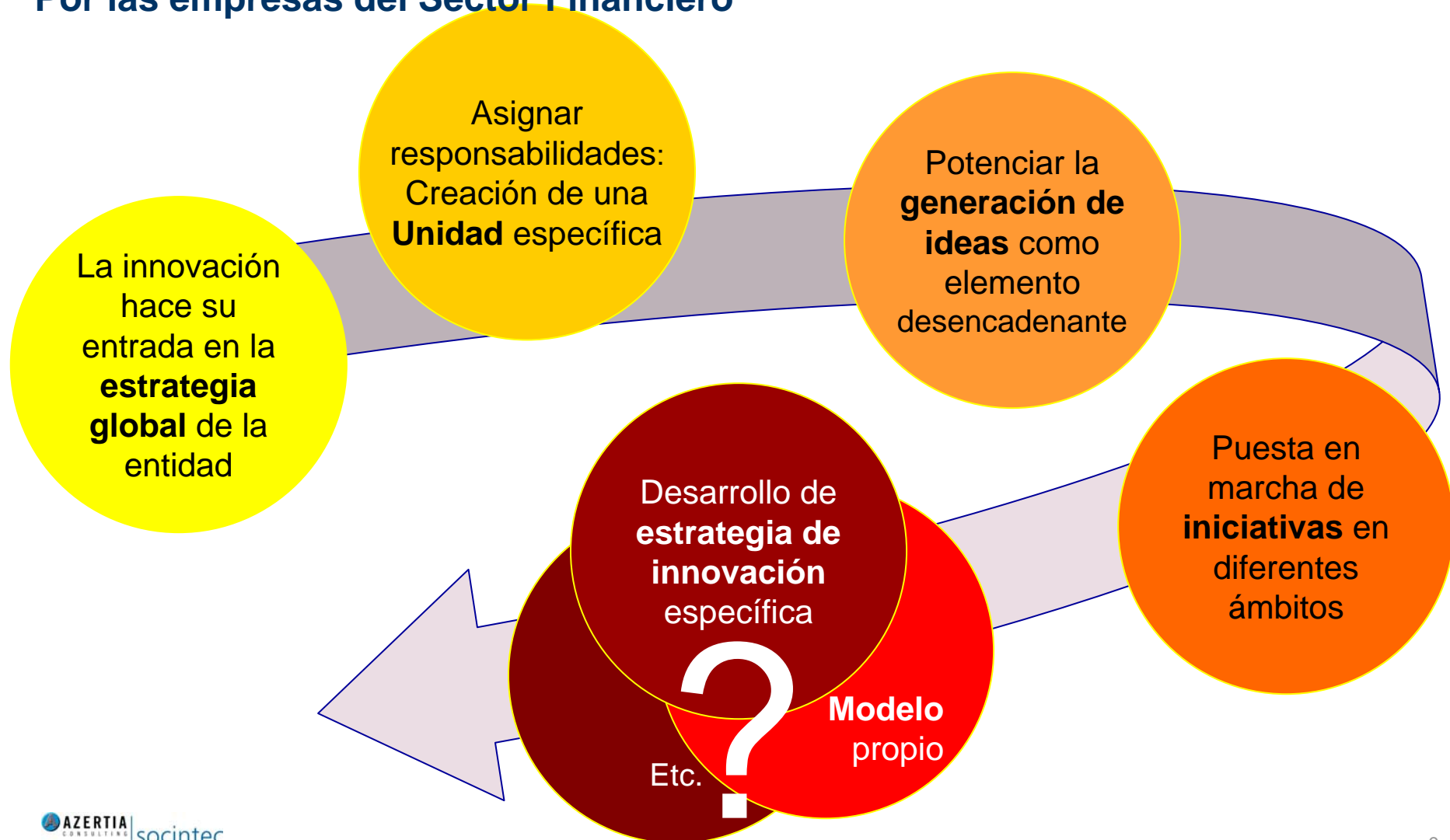
“La innovación está en la esencia de nuestra entidad”

“ La innovación es fácil de copiar, no queremos ser especialmente innovadores “

“Intentamos seguir la rueda tecnológica, pero no podemos permitirnos ser los líderes”

Una secuencia natural de incorporar la innovación a la gestión

Por las empresas del Sector Financiero



Unidades de Innovación, ¿para qué?

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

- * Puede tener denominaciones y ubicaciones muy diferentes dependiendo de cada Entidad Financiera

Orientación y funciones de Unidades de Innovación de primera generación

Unidad de Innovación	Personas	Principales funciones
BBVA	70	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo de innovaciones de negocio y tecnológicas. * Desarrollo de nuevos modelos de negocio. * Promoción de la cultura y sistemas de innovación. * Vigilancia y prescripción de tecnologías. TECNOLÓGICA / ORGANIZACIÓN
“la Caixa”	15	<ul style="list-style-type: none"> * Creación de espacios y cultura para la innovación. * Análisis de tendencias y proyección de futuro. * Evolución de las oficinas y de los servicios. * Rendimiento y alineación estratégica de la inversión. ORGANIZACIÓN
Bankinter	20	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo de soluciones innovadoras basadas en el uso de las tecnologías existentes en el mercado o que p... * Coordinador de la labor de prospectiva de la Fundación de Innovación Bankinter. TECNOLÓGICA

Balance Corporativo – Unidades de Negocio
Balance Corto - Medio - Largo

...

Relevancia de las distintas tareas del DNP* en el Sector Financiero

Etapas del proceso de desarrollo	Importancia
1. Planificación de ideas	2.1
2. Generación de ideas	4.7
3. Filtración de ideas	4.1
4. Análisis de negocio	3.2
5. Formación de equipos multi-funcionales	3.6
6. Diseño del servicio y diseño del proceso/sistema	3.5
7. Formación del personal	1.9
8. Test y piloto de servicio	2.4
9. Test de marketing	1.7
10. Comercialización	3.4

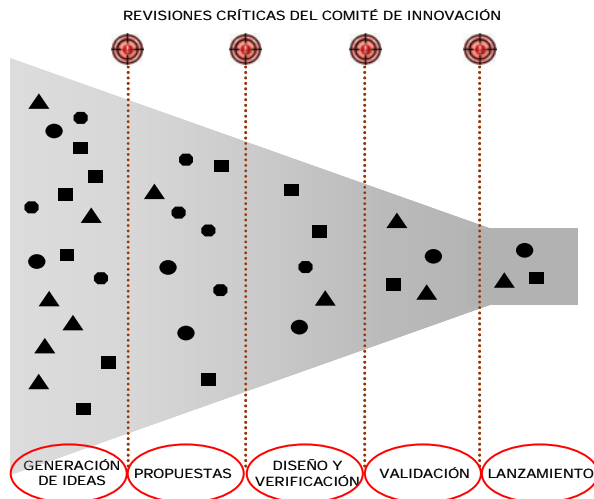
Nota: Escala 1-5, siendo 5 la de mayor importancia

* Desarrollo de Nuevos Productos

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

Proceso de desarrollo de nuevos productos/servicios (DNP)

Un proceso tipo

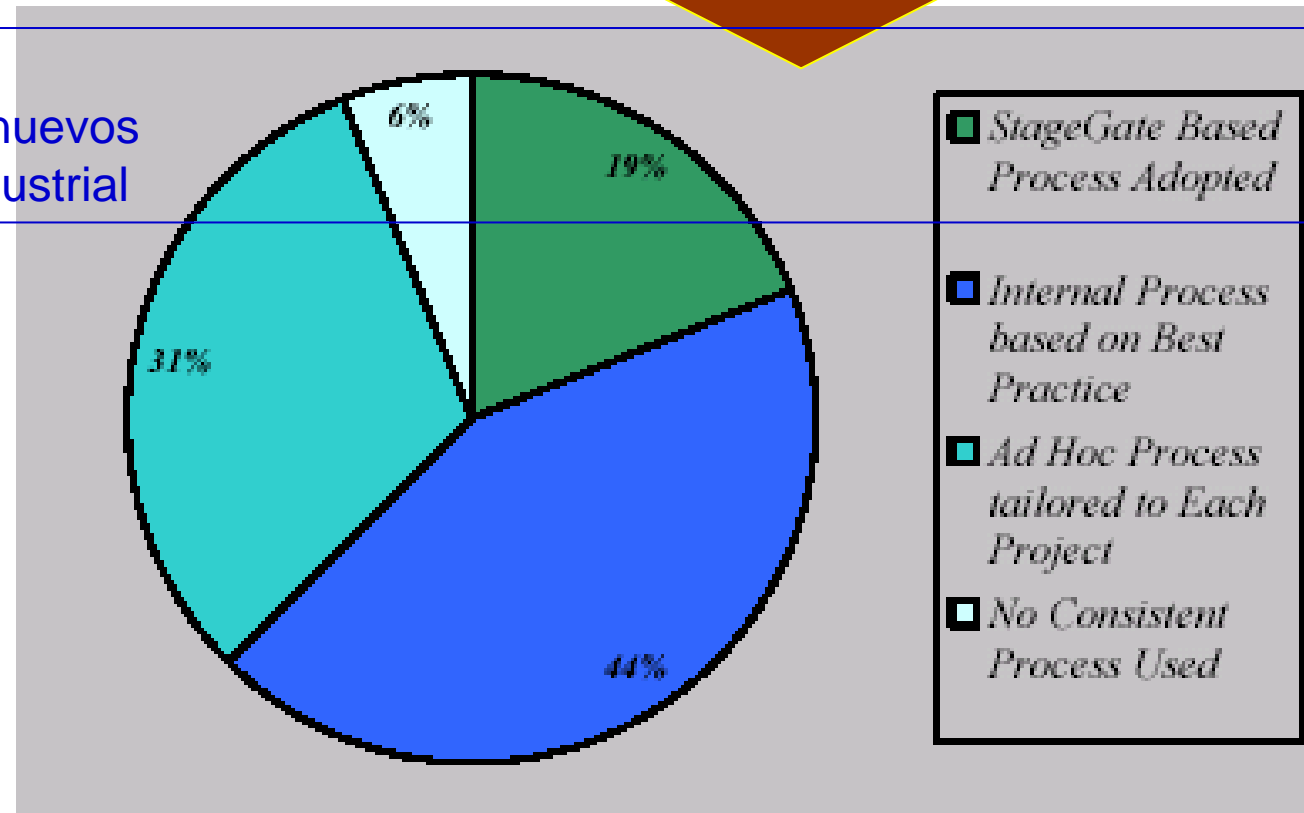


ETAPAS DEL PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS	
GENERACIÓN DE IDEAS	Filtrado de ideas Evaluación de mercado preliminar
PROPUESTA	Evaluación técnica preliminar Investigación de mercado Plan de negocio
DISEÑO Y VERIFICACIÓN	Desarrollo de servicio Diseño del proceso Diseño y prueba del sistema
VALIDACIÓN	Formación de personas Prueba de mercado
LANZAMIENTO	Análisis de comercialización Lanzamiento Revisión post-lanzamiento

Procesos adoptados en el DNP en el Sector Financiero

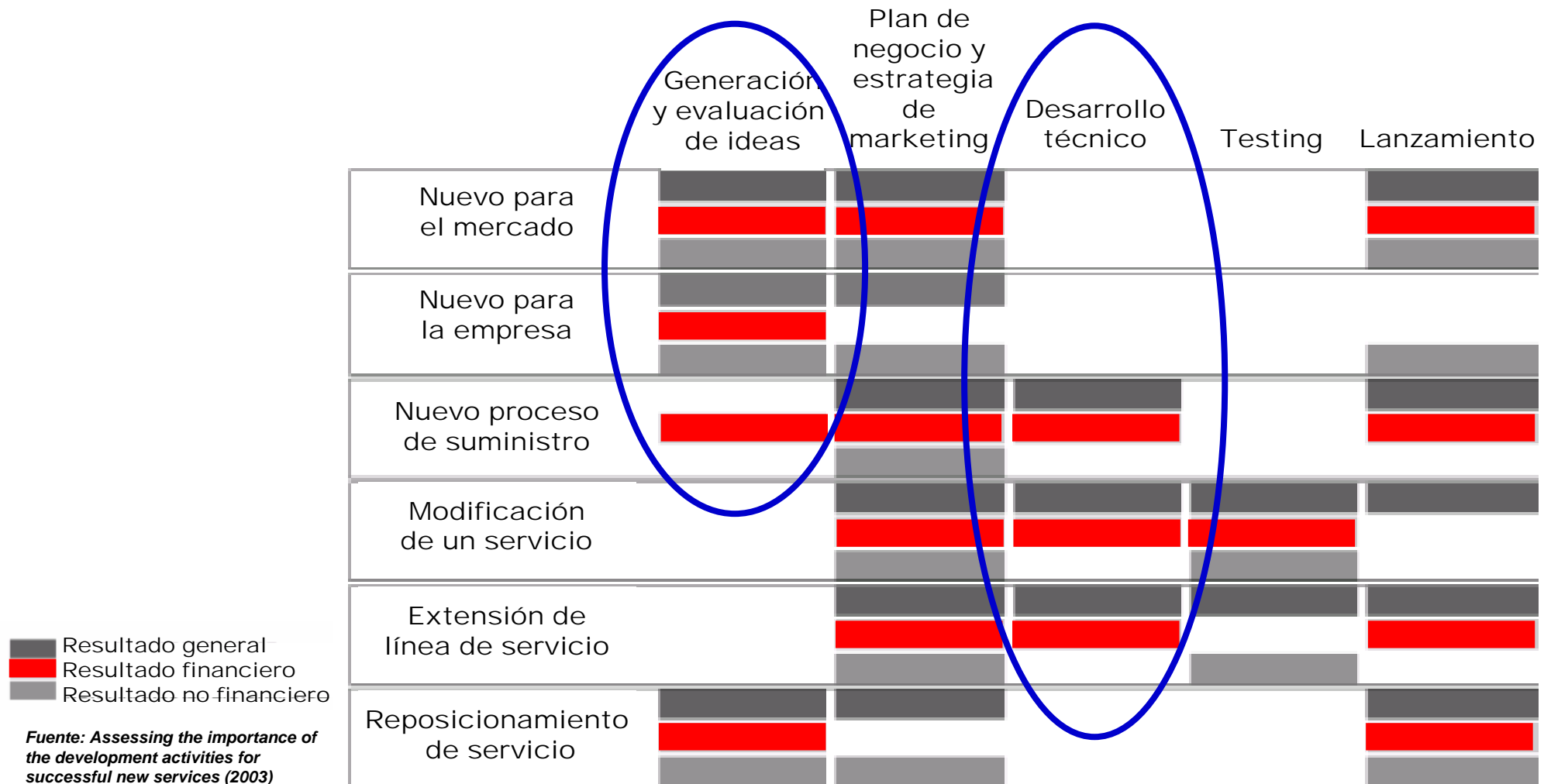
Caso
británico

Stage Gate, metodología
clave en el desarrollo de nuevos
productos en el sector industrial

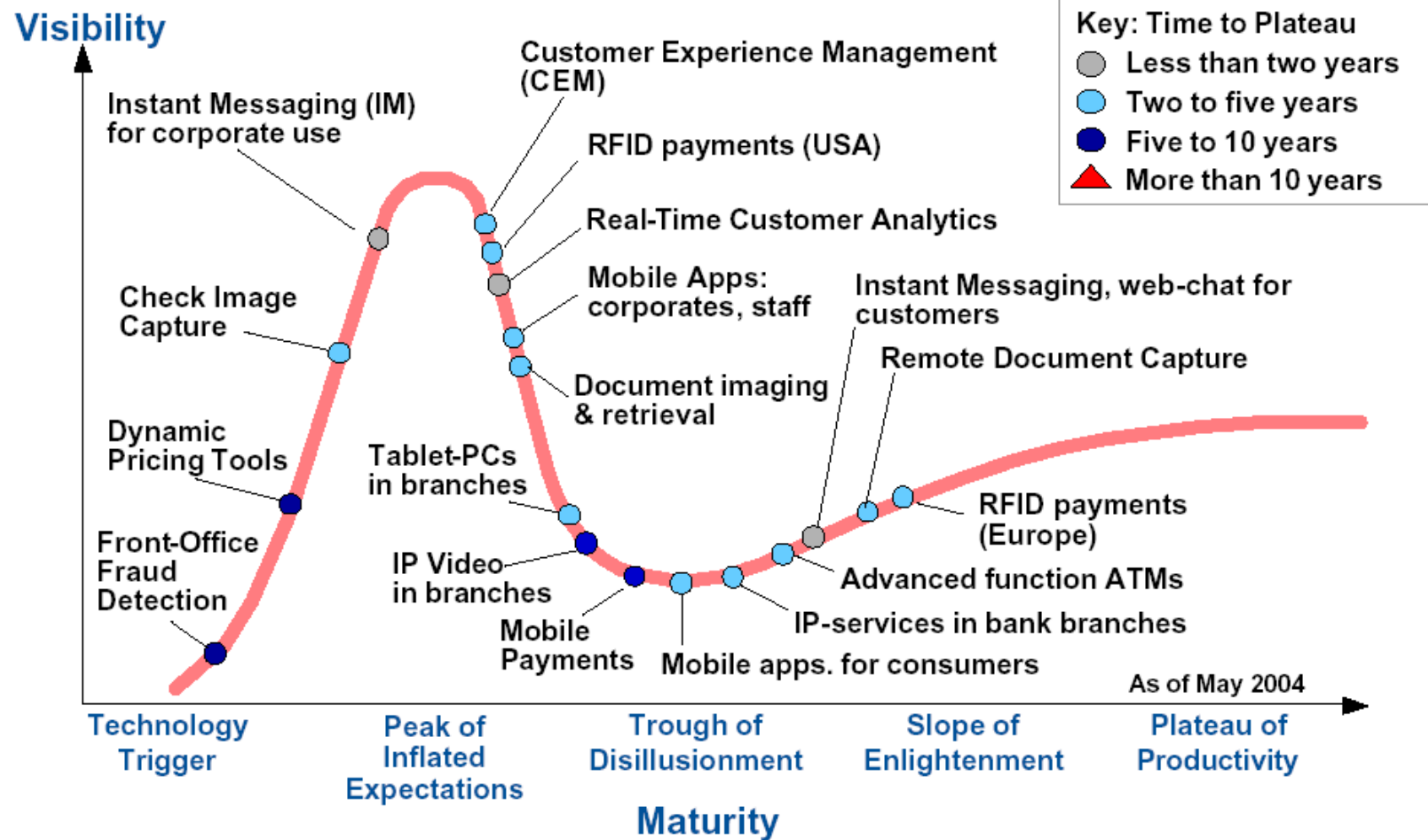


Fuente: *Best Practice in Innovation & New Product Development within the UK Financial Services Industry*
(Evolvedthinking, 2002)

Impacto de las fases del DNP en el éxito final del producto



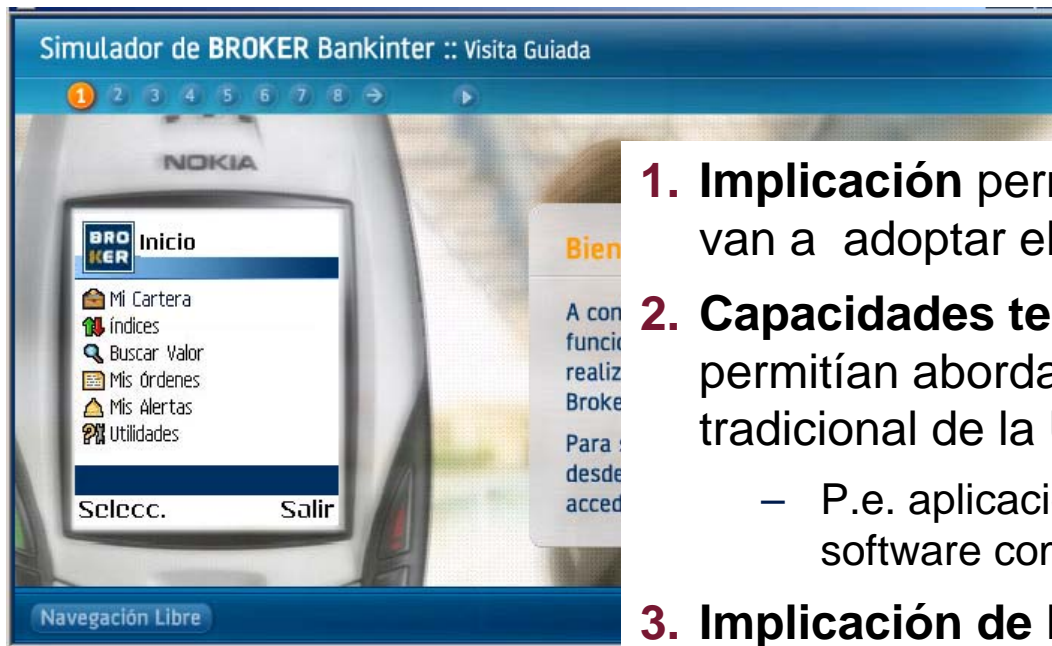
La necesidad de entender la madurez de las tecnologías antes de su uso



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

El desarrollo del Broker 3G de Bankinter

- Desarrollo en colaboración con Vodafone de un broker para dispositivos móviles que permitirá a los usuarios consultar su cartera de valores y operar en el Mercado Continuo en más de 20 bolsas internacionales y en tiempo real.



1. **Implicación** permanente y decisoria de las **Unidades** que van a adoptar el nuevo servicio
2. **Capacidades tecnológicas** en la Unidad de Innovación que permitían abordar tecnologías al margen del conocimiento tradicional de la Unidad de Sistemas.
 - P.e. aplicación de metodologías punteras de desarrollo de software como el *Extreme Programming*,
3. **Implicación de la Unidad de Innovación** hasta la obtención de los **primeros resultados**, garantizando la aceptación del servicio antes de su traslado a la Unidad correspondiente

El proceso de generación de ideas

Como hito inicial y elemento desencadenante de la innovación

BANKINTER

- Segunda generación del programa de generación de ideas
- Estructurado en diferentes áreas según el carácter más o menos radical de las ideas que se busquen

BBVA

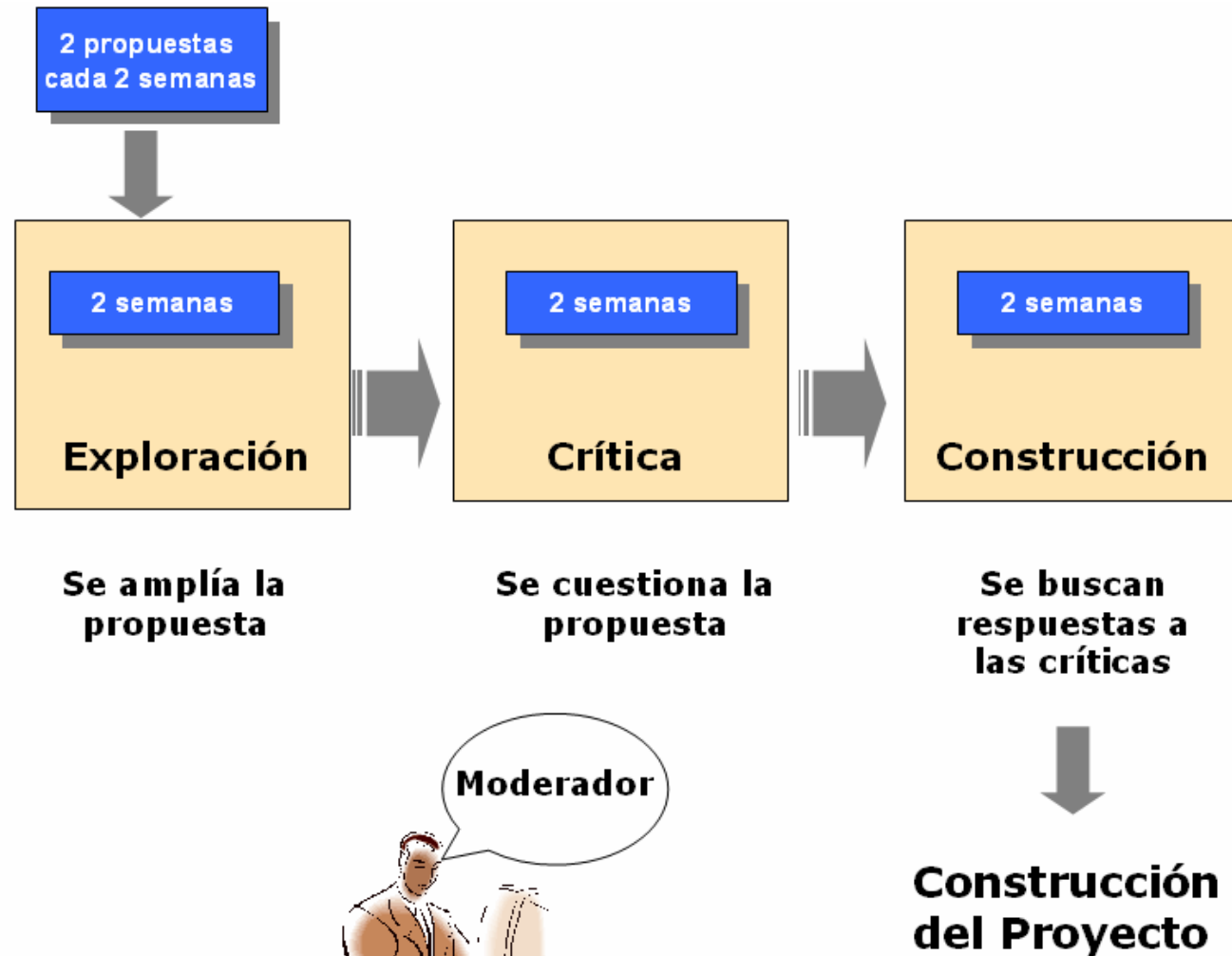
- Programa INNOVA abierto a los empleados
- Programa INNOVA + abierto a los clientes

La Caixa

- Programa INNOVA
- Estructurado en 3 fases de maduración

La innovación del conocimiento en “la Caixa”

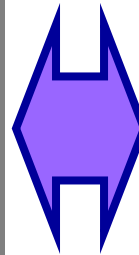
Programa INNOVA



Enfoques diferenciales en la adopción de la innovación

BANKINTER

- La Innovación como *leit motiv* del banco
- La Innovación forma parte del ADN de la organización
- Busca ser el líder, el primero, en incorporar nuevas tecnologías
- Utiliza herramientas y metodologías más o menos novedosas, cuyo aprovechamiento se ve potenciado por la cultura innovadora



BBVA

- Empeñado en la tarea de abrazar y organizar la innovación
- Y convertir a sus más de 80.000 empleados en una potente máquina de innovar
- A partir de una batería de iniciativas, en algunos casos innovadoras en sí mismas
- Bajo el marco de un modelo propio en construcción

Enfoques novedosos del sector financiero orientados a la innovación

■ **Fundación Bankinter de la Innovación**

- Para potenciar la imagen de innovación del banco y facilitar la colaboración con fuentes de conocimiento y expertos de prestigio internacionales

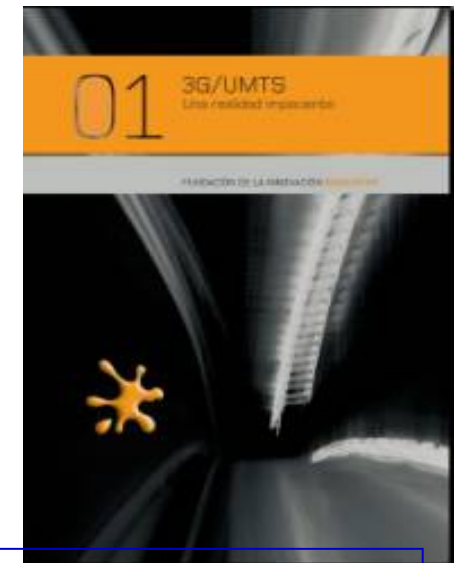
■ ***Innovation Center* del BBVA**

- Para potenciar y acelerar la incorporación de nuevas tecnologías en las áreas operativas del banco

■ **Colaboraciones con universidades de “la Caixa”**

- Para promover la cultura innovadora dentro de la organización y en su entorno, para incorporar herramientas novedosas y para entender la evolución de las nuevas tecnologías

- **Objetivo: Incrementar la sensibilidad social por la tecnología y la consolidación de la innovación tecnológica** como valor cultural y como norma de conducta empresarial.
- El principal proyecto es el ***Future Trends Forum*** en el que participa un selecto grupo de expertos de distintas áreas del conocimiento, científicos, e intelectuales de primer orden, a nivel internacional
- En el foro se discuten las tendencias sociales, económicas y tecnológicas con un mayor impacto en el medio plazo, analizando su posible implicación en diferentes contextos.
- Los tres **pilares** del *Forum*
 - Multidisciplinalidad.
 - Neutralidad.
 - Globalidad.



- Los 4 primeros temas:
 - Radiofrecuencia RFID.
 - La tercera generación de movilidad (3G/UMTS).
 - Medicina personalizada.
 - China: La Tentación.

- Para **involucrar a las Unidades de Negocio** y optimizar el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, el área de Innovación Tecnológica organiza anualmente el *Innovation Center*.
- Es una “feria tecnológica” en la que se exponen a todas las Unidades de Negocio los **pilotos y proyectos** en marcha relacionados con tecnologías emergentes, para que éstas evalúen el interés de su aplicación en sus respectivos ámbitos.
 - En 2005 uno de los proyectos que se mostró fue el de pago con móvil en autobuses mediante código bidireccional, que se estaba desarrollando en Málaga.
- Como muestra del grado de éxito está la **cartera de proyectos que se pusieron en marcha** el año pasado, que ascendía a más de una docena.



Colaboraciones con universidades de “la Caixa”




- “la Caixa” colabora con universidades para
 - Promover la cultura innovadora en su propia casa y en su entorno económico.
 - Incorporar herramientas y mecanismos que les ayudarán a gestionar la innovación.
 - Entender la evolución de las tecnologías y también para contribuir a su desarrollo.



Ejemplos

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

- BBK participa con gran parte de las cajas de ahorro que componen la CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorro) en la comisión COAS (Comisión de Organización, Automoción y Servicios), responsable de la coordinación operativa, tecnológica y de lanzamiento de nuevos servicios.
- COAS ha llevado a cabo recientemente un ambicioso plan de modernización y relanzamiento, y se estructura en 6 Comités funcionales:
 - Canales de distribución
 - Calidad y gestión del conocimiento
 - Negociación con terceros
 - Sistemas y procesos para el negocio
 - Arquitectura e innovación tecnológica
- La COAS desempeña el papel de núcleo de innovación de las cajas.
 - Lleva a cabo proyectos de innovación (y de otros ámbitos) de interés común para las cajas. 

COAS

Libro Blanco de las Oficinas en las Cajas, sobre la configuración de la oficina del futuro

Libro Blanco de las Telecomunicaciones en las Cajas, anticipando las necesidades y las oportunidades tecnológicas en el horizonte del próximo quinquenio

¿Foco de la innovación en el futuro?

■ **Nuevos modelos de negocio**

- La nueva forma de entender el negocio de ING

■ **Repensar el papel y la estructura de las oficinas**

- El nuevo estilo de UMPQUA
- El ejemplo cercano y reciente de Dinero Express
- Centros de demostración de Consultoras Tecnológicas

■ **Basilea como origen de cambios importantes**

- La aplicación de Basilea II

La nueva forma de entender el negocio



El nuevo estilo de UMPQUA Bank



UMPQUA
B · A · N · K

- ¿Alguna vez ha imaginado ver la televisión mientras espera a realizar sus transacciones o asistir a clases de yoga en su sucursal bancaria?
- Ésta ha sido la apuesta de UMPQUA por la innovación, una transformación de su idea de servicio hacia un concepto mucho más diferenciado y cercano a las necesidades, financieras o no, de sus clientes.
- UMPQUA ha logrado cifras récord en captación de nuevas cuentas...

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



community

Together making a difference where we live and work.



go

For those just starting out.



reach

For those working towards their dreams.



savor

For those who've achieved their goals and still have room to grow.



cruise

For those enjoying their best years.

El nuevo estilo de UMPQUA Bank



Ha tenido seguidores

- Diez años después de abrir su primera “tienda”, Umpqua ya no se encuentra sólo en su carrera hacia la innovación.
 - En Seattle, por ejemplo, **Washington Mutual** ha sido pionero en incluir además de una **cafetería**, una **zona de recreo infantil** en las sucursales, que les permita a los clientes realizar sus “compras” mientras los niños se entretienen y juegan.
 - En Virginia, el Riggs Bank ha sustituido el mármol por **mobiliario europeo y pantallas planas** de televisión que ofrecen una visión más innovadora de sus oficinas.
- Ha provocado también la **reacción de los grandes bancos**, como Bank of America, Wells Fargo o Charter One, que han visto cómo los clientes optaban por esta competencia más próxima a ellos.
 - Una **azafata da la bienvenida** al cliente cada vez que entra en una sucursal del Bank of America, y Wells Fargo y Charter One han firmado un **acuerdo con los Starbucks** de Seattle para operar en sucursales determinadas.

Dinero Express



dineroexpress

Servicios Financieros



Envío rápido de dinero



Créditos personales
(reagrupación familiar, viajes)



Seguros
(repatriación, dental, etc.)



Avales para alquiler de vivienda



Tarjetas



Hipotecas

Servicios no Financieros



Locutorio



Asesoramiento jurídico y documental



Bolsa de trabajo



Viajes



Vivienda (alquiler y compra)



Subvenciones