



# Clúster Financiero

## Mesa de Mejores Practicas de Innovación

Capítulo 1: ●●●+

## Metodologías para las Mejores Prácticas de Innovación

Autor: Santiago Calvopiña

**Presidente del Comité:**

Guillermo Poveda

**Committee Members:**

Santiago Calvopiña

Valentina Freile - Ignacio Cordero

Lorena Muñoz - Gisela Montalvo

# Metodologías para las Mejores Prácticas de Innovación

En diferentes industrias y disciplinas, las mejores prácticas hacen referencia a una serie de metodologías, sistemas, herramientas y técnicas aplicadas y probadas con resultados sobresalientes, así como a toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecúan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto.

En base a este entendimiento, y con el fin de abordar el reto de levantar, socializar y compartir con el clúster las mejores prácticas de innovación. Desde nuestra mesa, parte del Comité de Innovación Financiera, tomamos la decisión de basarnos en las dimensiones de la familia de estándares internacionales de Gestión de la Calidad de la Innovación, ISO56000, y partir desde ahí nuestra priorización de aristas de trabajo y la búsqueda de referentes nacionales e internacionales en la implementación de prácticas exitosas al momento de innovar.



La ISO56002 define 10 dimensiones en su sistema de gestión de la innovación, cada una de ellas con casi una decena de aristas y procesos. Nuestro primer desafío, fue entonces, priorizar cómo abordarlas en función de la madurez actual del sistema financiero en cada una de ellas y de los desafíos más relevantes para ejecutar innovación levantado desde los roles encargados de gestionar esta disciplina en Bancos y Cooperativas.

Para este fin, se corrió una encuesta de 42 preguntas que permita evaluar la madurez de las prácticas de innovación en las instituciones financieras enmarcadas en la ISO en función de 5 aristas: Cultura, Organización, Modelo de Gestión, Procesos y Compromiso. Como resultado, descubrimos que la arista menos desarrollada en el sistema financiero es el compromiso hacia la innovación, seguido de un sistema de procesos robustos y el modelo de gestión.

Aristas Encuesta	Promedio madurez /5
1. Cultura	3,68
2. Organización	3,2
3. Gestión	3,18
4. Procesos	2,98
5. Compromiso	2,96

Esta encuesta nos permitió además hacer una correlación de estas aristas con los criterios ISO para poder determinar el nivel de madurez en las dimensiones del estándar.

CRITERIOS ISO	Nivel madurez /5
Alinear estrategia e innovacion	3,65
Un fuerte liderazgo para la innovación	3,43
Crear una Cultura de Innovacion	3,34
Escalar y crecer en ingresos	3,25
Invertir en innovación basada en desempeño	3,23
Empoderar a las personas	3,15
Competencias y comportamientos	3,14
Promover ideas frescas y disruptivas	3,05
Cooperacion e innovacion abierta	3,03
El valor del cliente dirige la innovacion	2,83



En paralelo, se organizó un evento tipo World Café que reunió a responsables de innovación de varias entidades del sistema financiero para recoger sus principales desafíos en cada una de las dimensiones de la ISO, con el fin de poder agregar profundidad al levantamiento de desafíos, entendiendo qué en particular de cada una de ellas es lo que las instituciones financieras podrían encontrar más valioso en lo que mejores prácticas se refiere.

Con el fin de facilitar este primer abordaje, clusterizamos los 10 criterios ISO en 5 categorías:

1. Alinear estrategia e innovación
  - a. Escalar y crecer en ingresos
  - b. Cooperación e innovación abierta
2. El valor del cliente dirige la innovación
3. Cultura de innovación
  - a. Competencias y comportamientos
4. Liderazgo para la innovación
  - a. Empoderar a las personas
  - b. Promover ideas frescas y disruptivas
5. Inversión en innovación

El resultado fueron más de 130 entradas recopiladas con los principales desafíos de los responsables de la gestión de innovación en IFIs que por afinidad se fueron agregando en categorías para ser abordadas en diferentes instancias de socialización de mejores prácticas:

### Mesa 1: Alinear estrategia e innovación

Falta de claridad de lo que es innovación

Falta de colaboración / cultura

Alineación con la estrategia de la empresa

Resistencia al cambio

Falta de mecanismos



### Mesa 2: El valor del cliente dirige la innovación

Entender e involucrar al cliente final

Retos dentro de la institución

Retos desde el lado del cliente final

Escalar y crecer en ingresos

Invertir en innovación basada en desempeño

Empoderar a las personas

Competencias y comportamientos

### Mesa 3: Crear una cultura de innovación

Aprendizaje y experimentación

Entendimiento y estrategia

Ambiente y motivación

Liderazgo

Estructura de las áreas



### Mesa 4: Liderazgo para la innovación

Cultura

Status Quo

Estructura

Ecosistema

Tecnología

Talento humano

### Mesa 5: Inversión en innovación

Alineación estratégica y definición del apetito

Métricas diferenciadas de riesgo y resultados

Modelos claros de experimentación y escalamiento



Este revelador ejercicio ayudó a encontrar uno de los extremos del enredado ovillo que es gestionar la innovación, desde el cual podemos empezar a desenredarlo, dimensión por dimensión, arista por arista. En el siguiente paso abordaremos la dimensión de “El valor del cliente dirige la innovación”, a través de la socialización de mejores prácticas y el trabajo conjunto entre miembros del clúster y casos de éxito externos para echar luces sobre cómo solventar los desafíos levantados y diseñar hojas de ruta para escalar en los niveles de madurez de las diferentes aristas estudiadas.





# Clúster Financiero

Mesa de ● ● ● +

## Mejores Prácticas de Innovación

Comité de Innovación Financiera

[www.clusterfinanciero.com](http://www.clusterfinanciero.com)



Clúster Financiero Ecuador



@Clusterfin\_ec



@clusterfinancieroec



Clúster Financiero del Ecuador

## Capítulo 2 •••+

# Libro de Mejores Prácticas de Innovación

### Committee Members:

Guillermo Poveda

Santiago Calvopiña

Valentina Freile

Ignacio Cordero

Lorena Muñoz

Francisco Nazzati

Gisela Montalvo

### Autor:

Santiago Calvopiña

# Metodologías para las Mejores Prácticas de Innovación

## CAPÍTULO 2



Brainstorming Around The Room

---



**Presidente del Comité:**

Guillermo Poveda

**Líder de la mesa:**

Santiago Calvopiña

**Committee Members:**

- Valentina Freile
- Ignacio Cordero
- Lorena Muñoz
- Francisco Nazzati
- Gisela Montalvo

**Participantes :**

Miembros del Clúster  
Financiero del Ecuador:

- Proveedores de servicios especializados.
- Habilitadores tecnológicos
- Gremios



# ÍNDICE

---

## **Metodologías para las Mejores Prácticas de Innovación**

### **Pág. 1**

Resumen resultados Brainstorming Around the Room

### **Pág. 2**

Pilares | Levantamiento de desafíos con las ifis

### **Pág. 3**

Dimensión | Poner al cliente en el centro

### **Pág. 4**

Dimensión | Cultura

### **Pág. 5**

Dimensión | Procesos

### **Pág. 6**

Lista priorizada de las iniciativas



# Metodologías para las Mejores Prácticas de Innovación

Santiago Calvopiña H.

Entre las muchas y variadas definiciones de innovación que se pueden encontrar en libros de texto, internet, charlas y más, se pueden encontrar patrones comunes que constantemente se repiten. Entre ellos, la innovación se trata de ejecución, de agregar valor, de resolver desafíos y dolores específicos, y se trata de aprendizaje continuo.

Siguiendo estos patrones, en un primer ejercicio de trabajo desde la mesa de mejores prácticas, levantamos los desafíos de las instituciones financieras para poder implementar proyectos innovadores y lograr incorporar prácticas de innovación en sus organizaciones. Encontramos, entre los retos más destacados:

- (i) ¿Cómo lograr que el generar valor para el cliente sea el epicentro de la innovación?,
- (ii) ¿Cómo construir una cultura de innovación dentro de la organización?
- (iii) ¿Cómo implementar procesos ágiles y efectivos para innovar?

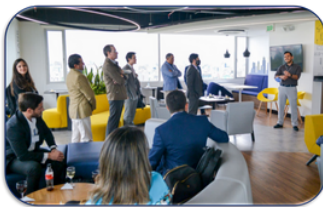
Para resolver estos desafíos y poder agregar valor a los miembros del Clúster Financiero, nos propusimos co-crear junto a instituciones que se destacan por haber implementado las mejores prácticas de innovación un compendio de los preceptos, marcos de trabajo, metodologías, rituales y herramientas que las instituciones financieras puedan profundizar y adaptar para resolver los desafíos internos propios de cada institución y caminar hacia ser esas organizaciones ágiles e innovadoras que el dinamismo de los mercados actuales necesita.

Alineados a este propósito, consultores, prestadores de servicios tecnológicos, gremios, academia y más, trabajamos en conjunto, como ecosistema, en una dinámica de ideación para poder compartir experiencias y prácticas que permiten abordar los desafíos identificados y aceleran la innovación.

En conjunto dimos respuestas a 6 de las preguntas que más relevancia tuvieron en el primer ejercicio de levantamiento de desafíos con las ifis, enmarcadas dentro de 3 pilares:

### **Pilar 1: El valor al cliente impulsa la innovación**

- 1) ¿Cómo lograr entender y traducir las necesidades del cliente de forma correcta, en lugar de "crear una necesidad", o asumir lo que los clientes quieren?
- 2) ¿Cómo transformar al cliente en un colaborador protagonista en el proceso de creación de productos, soluciones, servicios y experiencias?



### **Pilar 2: Cultura de innovación**

- 3) ¿Cómo fomentar una cultura de pedir perdón en lugar de pedir permiso?
- 4) ¿Cómo lograr un cambio de perspectiva sobre cómo medimos el retorno de la innovación por parte del liderazgo?



### **Pilar 3: El proceso de innovar**

- 5) ¿Cómo lograr empoderar a sus equipos para que tomen decisiones y logren sacar productos sin estancarse y limitarse por otras áreas?
- 6) ¿Cómo ayudar a las organizaciones a tener objetivos de negocio claros y equipos de trabajo alineados?

**A continuación, un resumen de los resultados levantados:**

DIMENSIÓN

## PONER AL CLIENTE EN EL CENTRO

### • PREGUNTAS



¿Cómo logran entender y traducir las necesidades del cliente de forma correcta, en lugar de "crear una necesidad", o asumir lo que los clientes quieren?

¿Cómo han podido transformar al cliente en un colaborador protagonista en el proceso de creación de productos, soluciones, servicios y experiencias?

### • INICIATIVAS

#### H1 Implementar Customer Centric

Diseñar customer journeys.



Implementar programas de fidelización.



Lograr clientes promotores.



#### H2 Implementar hiper personalización

#### H2 Modelo Feedback para entender al cliente

Segmentación / Ideación.



Modelar el journey map.



Evaluación / validación.



Contraste



DIMENSIÓN

# CULTURA

• PREGUNTAS



¿Cómo fomentan una cultura de pedir perdón en lugar de pedir permiso? - "no me digas que no, dime cómo hacer para que me digas que sí"

¿Cómo han logrado un cambio de perspectiva sobre cómo medimos el retorno de la innovación por parte del liderazgo?

• INICIATIVAS

<p><b>C1</b></p> <p>Construir una cultura de confianza y experimentación donde sea posible transparentar los problemas, compartir los errores y aprender de ellos (errores si, negligencia no).</p>	<p><b>C2</b></p> <p>Construir espacios de acción para que las personas puedan actuar sin paralizarse en el análisis.</p>	<p><b>C3</b></p> <p>Crear un liderazgo que guíe al equipo facilitando una ejecución independiente y basado en la confianza.</p>
<p><b>C4</b></p> <p>Definir una cultura de innovación con mediciones adicionales al ROI implementando OKR's como: medición del ambiente laboral, programas de formación profesional continua, flexibilidad en el trabajo</p>	<p><b>C5</b></p> <p>Pensar más allá de lo superficial, enfocarse en el propósito y los valores de la organización</p>	<p><b>C6</b></p> <p>Invertir la pirámide de servicio</p>



DIMENSIÓN

# PROCESOS

## • PREGUNTAS



¿Cómo logran entender y traducir las necesidades del cliente de forma correcta, en lugar de "crear una necesidad", o asumir lo que los clientes quieren?

¿Cómo han podido transformar al cliente en un colaborador protagonista en el proceso de creación de productos, soluciones, servicios y experiencias?

## • INICIATIVAS

**P1**

Planificación estratégica colaborativa con stakeholders.

**P2**

Definir propósito de la compañía.

**P3**

KPI's / KGI's transversales.

**P4**

Implementación de equipos autogestionados empleando metodologías ágiles.

**P5**

Fomentar una cultura de autocrítica, dónde el error es parte del proceso.

**P6**

Asignar un presupuesto de innovación para definir productos con y para el cliente final

Levantadas estas mejores prácticas, pedimos a los actores que las valoren de acuerdo a su impacto transversal en la organización para impulsar la innovación en sus empresas, lo que nos permitió obtener una lista priorizada de las iniciativas que las instituciones podrían empezar a implementar e interiorizar en su camino hacia convertirse en organizaciones que vivan y practiquen la innovación.



El siguiente paso será conectar a los destacados practicantes de estas iniciativas con las instituciones financieras para diseñar hojas de ruta para escalar en los niveles de madurez de las diferentes aristas estudiadas.



# Clúster Financiero

Mesa de ● ● ● +

## Mejores Prácticas de Innovación

Comité de Innovación Financiera

[www.clusterfinanciero.com](http://www.clusterfinanciero.com)



Clúster Financiero Ecuador



@Clusterfin\_ec



@clusterfinancieroec



Clúster Financiero del Ecuador