

**PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
PARA COBELÉN AHORRO Y CRÉDITO**

VÍCTOR HUGO ROMERO CORREA

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2020**

**PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
EN COBELÉN AHORRO Y CRÉDITO**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Administración (MBA)**

VÍCTOR HUGO ROMERO CORREA¹

Asesora temática: Bárbara Patricia Osorio Montoya, MGIC

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe Ochoa, M. Sc.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2020**

¹ vromeroc@hotmail.com

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
2 JUSTIFICACIÓN	15
3 OBJETIVOS	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
4 MARCO CONCEPTUAL.....	19
4.1 ESTRATEGIA	19
4.1.1 Dirección estratégica.....	20
4.1.2 Estrategia organizacional.....	20
4.1.3 Competitividad estratégica y estrategia competitiva.....	22
4.1.4 Planeación estratégica	23
4.1.5 Análisis DOFA.....	26
4.2 GESTIÓN.....	28
4.3 INNOVACIÓN	30
4.4 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN (GInn).....	40
5 METODOLOGÍA.....	45
6 ANÁLISIS	51
7 PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	71
8 CONCLUSIONES.....	93
9 RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS	97
ANEXOS.....	108

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Estrategia competitiva y competitividad estratégica	22
Figura 2. Fases del plan estratégico	25
Figura 3. Modelo de matriz DOFA.....	28
Figura 4. Escenarios empresariales de la innovación.....	31
Figura 5. Innovación disruptiva y continua.....	36
Figura 6. Esquema del proceso de innovación	39
Figura 7. Pilares de la estrategia de gestión de la innovación.....	44
Figura 9. Nivel académico de los participantes en el estudio	49
Figura 10. Cobelén está preparado para los cambios tecnológicos constantes	57
Figura 11. ¿Cobelén aprovecha la coyuntura digital?.....	60
Figura 12. ¿Qué tanto aprovecha Cobelén la coyuntura digital?	60
Figura 13. ¿Qué tanto aprovecha Cobelén el mercadeo digital?.....	61
Figura 14. Inclusión en actividades relacionadas con innovación como parte del quehacer diario de los colaboradores de Cobelén	62
Figura 15. ¿Cómo es el clima innovador de la empresa?	63
Figura 16. Compilación de preguntas sobre aspectos del proceso de innovación en Cobelén.....	64
Figura 17. ¿La presencia de Cobelén en internet es suficiente y relevante?	65
Figura 18. ¿Es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta?	66
Figura 19. ¿Cobelén incorpora la innovación en su plan estratégico?.....	68
Figura 20. ¿Cobelén para ser innovadora necesita separación organizacional y volverse ambidiestra?.....	69
Figura 21. Matriz DOFA en innovación para Cobelén.....	70
Figura 22. Esquema de propuesta de estrategia de la gestión de la innovación en Cobelén.....	72
Figura 23. Propuesta de vigilancia	77
Figura 24. Capacidades del liderazgo adaptativo	78
Figura 25. Propuesta de liderazgo adaptativo.....	80
Figura 26. Propuesta de cultura de innovación.....	84
Figura 27. Elementos del plan de gestión del conocimiento.....	86
Figura 28. Propuesta de recursos	87
Figura 29. Propuesta del proceso de innovación de Cobelén	90

Lista de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Factores y aspectos de la matriz DOFA	26
Cuadro 2. Clasificación de palabras clave en la definición	31
Cuadro 3. Áreas de innovación en las empresas	33
Cuadro 4. Ejemplos reales en las áreas de innovación	34
Cuadro 5. Descripción del grupo de normas ISO 5600X.....	43
Cuadro 7. Características de la población participante en la investigación.....	48

Lista de anexos

	Pág.
Anexo 1. Formato de la encuesta.....	108
Anexo 2. Respuestas a la encuesta.....	110

RESUMEN

El presente trabajo de grado se desarrolló la construcción de una propuesta de una Estrategia para la Gestión de la Innovación para la cooperativa de ahorro y crédito Cobelén; esta propuesta partió de dos factores importantes; el primero fue lo teórico-conceptual, que abarcó modelos (lineales, redes, etc.), la norma ISO 56002:2019 y conceptos. El segundo fue el diagnóstico del proceso de innovación de la empresa, que se llevó a cabo a través de la encuesta para recoger la información pertinente y su análisis permitió la construcción de una matriz DOFA.

La estructura de la propuesta conceptual se construyó para que se articule y se integre de manera sistémica y organizada a la estrategia empresarial, a partir así de cinco aspectos: la vigilancia, el liderazgo adaptativo, la cultura, los recursos y el proceso de innovación, enfocada hacia la competitividad de la organización, debido a la gran importancia de la innovación como un instrumento estratégico y gerencial. De esta manera, es una solución para generar valor para Cobelén.

PALABRAS CLAVE: Innovación, Proceso de Innovación, Gestión de la Innovación, Estrategia, Cobelén.

ABSTRACT

The present degree work develops the construction of a proposal for an Innovation Management Strategy for the Cobelén savings and credit cooperative; This proposal starts from two important factors; the first theoretical-conceptual factor that covers models (linear, networks, etc.), the ISO 56002: 2019 standard and concepts. The second factor is the diagnosis of the company's innovation process; This diagnosis of the Cobelén innovation process was carried out through the survey to collect the pertinent information and its analysis was derived in the construction of a DOFA matrix.

The structure of the conceptual proposal is built so that it is articulated and integrated in a systemic and organized way to the business strategy, thus starting from five aspects: surveillance, adaptive leadership, culture, resources and the innovation process, focused on the competitiveness of the company, due to the great importance of innovation as a strategic and managerial instrument. Thus, a solution to generate value for Cobelén and any other company is in innovation and its management.

KEY WORDS: *Innovation, Innovation Process, Innovation Management, Strategy, Cobelén.*

"La innovación constante es la única forma de mantenerse competitivo,
porque ninguna ventaja es sostenible en el largo plazo"

Jorge González Moore (1974)

Capítulo I

INTRODUCCIÓN, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

La innovación es un tema relevante para la competitividad y sostenibilidad de las empresas, y es en este conocimiento es donde se debe trabajar para crear ventajas competitivas. Parte de la innovación puede surgir de muchas maneras, por ejemplo, de departamentos, comités, grupos de innovación, de espacios de innovación que vinculen a todos los niveles de la organización, del proceso de innovación establecido que generen ideas, la comunicación, formación y hasta de la colaboración de los clientes; es así; que la visión tradicional de generación de valor para la empresa tiene que evolucionar. Como ya lo hice notar, la importancia del presente trabajo se basa en el diseño de un propuesta de una Estrategia Gestión de la Innovación de forma conceptual que pretende responder a la solución de incorporar la innovación en Cobelén de manera sistemática siguiendo los diferentes preceptos que integran la gestión de la innovación como las debilidades y oportunidades que tiene Cobelén sobre este tema. El presente documento está compuesto por cinco capítulos.

El **capítulo I** ofrece las generalidades del estudio, el planteamiento del problema, la justificación del porqué del tema y de la construcción de la propuesta, como una buena alternativa para solucionar el desarrollo de la innovación en Cobelén. En seguida se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo. En el **capítulo II** están las bases conceptuales del trabajo y del tema en sí. El **capítulo III** comprende las cinco fases del trabajo metodológico, en las que se utilizó la encuesta como el instrumento para la recolección de la información. Se continúa con el **capítulo IV**, en el que están el análisis de la investigación, la matriz DOFA y el marco propositivo, que incluye la propuesta de la estrategia de gestión de la innovación para la empresa Cobelén.

A continuación sigue el **capítulo V**, con las conclusiones y las recomendaciones del trabajo, en las que se indica que el impacto que tiene la innovación en las empresas

es positivo si se desarrolla e integra de manera coherente en su planeación estratégica. Para finalizar, se presentan las referencias citadas en el contenido del documento y los anexos del trabajo.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad el mundo va cambiando de manera acelerada y las empresas cada vez incorporan más tecnología y métodos de optimización de eficiencia avanzados, lo que implica que la competencia sea más fuerte para apoderarse de los mercados y las grandes compañías invierten grandes capitales para fortalecer sus productos y procesos; sin duda alguna, las firmas más pequeñas no pueden seguir el mismo ritmo y por ello se les hace imperativo buscar e incorporar nuevas formas de hacer las cosas, al igual que explorar productos y mercados que se perciban diferentes o creativos para los clientes, y de allí que la investigación de estrategias para gestionar la innovación se convierta en una necesidad para la gran mayoría, en su lucha por tener factores de diferenciación.

Pero, si se considera de manera cuidadosa la innovación, se constata que se caracteriza por jalonar el crecimiento de las empresas y las pone un paso adelante de la competencia; en forma similar, para que lo anterior funcione de la mejor manera se debe tener una gestión que sea sistemática en la compañía; el sector solidario, por su parte, está un poco más rezagado que el sector financiero tradicional y, por lo tanto, requiere mayores esfuerzos para estar a la vanguardia y evitar quedar fuera del mercado. Si bien las empresas del sector solidario hacen parte también del sector bancario, pero con un propósito social, y, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2014, como se cita en Restrepo, 2015):

En su informe sobre las Políticas de Innovación en Colombia, el sistema de innovación en el país debe estar centrado en el sector empresarial y este

mismo informe señala, que en Colombia solo el 30% de la innovación se lleva a cabo por parte del sector empresarial” (párrafos 3 y 4).

Además, Restrepo (2015) también aludió a Natalia Ramírez Echeverri, experta en innovación, que expresó que

Los esfuerzos en innovación que realizan las empresas y los bancos deberían estar orientados hacia la generación de capacidades internas, es decir, invertir en el recurso humano, pues esta es la principal fuente de generación de nuevas ideas que pueden marcar la diferencia en un entorno tan competitivo como es el de los bancos (párrafo 5).

Entonces, desde el punto de vista del sector financiero y, en este caso, del solidario, la innovación ha sido impulsada a partir de los clientes y su demanda de nuevos productos o servicios. Las entidades financieras, crediticias y de ahorro han ido evolucionando a la par de los cambios tecnológicos con el fin de llegar a sus clientes para diversificar los canales de distribución mediante las tecnologías ya existentes. Ahora bien, muchas empresas pretenden que la tecnología es la solución total de los problemas de las organizaciones para innovar dentro o fuera de ellas, pero solo es una parte de la respuesta, porque también está el recurso humano y hacer una inversión en materia de innovación, pero, sobre todo, tener claro cuáles estrategias se utilizarán para gestionar la innovación. Sin embargo, la innovación y la tecnología van de la mano con la mira de buscar reinventar su modo de operación con el fin de ofrecerles a sus clientes y usuarios el acceso a servicios financieros de calidad, que puedan utilizarse con facilidad y desde cualquier lugar; servicios que permitan que las personas, las familias, las empresas y el Gobierno puedan acceder a oportunidades de inversión, ahorro y financiación. Acá radica el problema porque, de acuerdo con Serna-Gómez y Rodríguez-Barrero (2015) “no existen proyectos estratégicos de gran impacto para el sector, y hay ausencia de investigación e

innovación en el mismo” (p. 47). Por otro lado, Botia Amaya et al. (2018) convergieron con lo anterior al exponer que:

Se ratifica el débil apoyo del Estado [colombiano] en el fortalecimiento de este sector...Las organizaciones que se han mantenido en el tiempo han sido básicamente por la contribución de los asociados, siendo ellos mismos agentes de su propio desarrollo (p. 54).

De lo anterior se desprende, como se dijo al principio, que las cooperativas de ahorro y crédito, al igual muchas otras empresas del país, hablan de la innovación como factor de éxito; sin embargo, no se detecta su gestión como un eje estratégico; es así como la innovación en materia de productos y servicios es baja para algunas cooperativas. Sin embargo, el caso es que la capacidad institucional y organizativa de Cobelén, que está en el mencionado sector empresarial, no es suficiente para afirmar que es una empresa innovadora por solo el hecho de aprovechar las herramientas virtuales y tecnológicas, ni tampoco por el hecho de que en su plan estratégico declare la innovación de manera genérica. En ese contexto, la organización, que en su mega empresarial tiene como objeto prestar servicios financieros en forma diferente, les genera valor y experiencias positivas a los asociados y por eso pretende estar por fuera de la guerra de precios del mercado, por lo que se tiene conciencia de que se deben acelerar estrategias, tanto para procesos de innovación como para su gestión.

Por lo antes expuesto, se observa que existe una brecha en innovación en Cobelén en comparación con otras empresas del sector financiero, que empieza por lo que se habla, se piensa, se plantea y se desarrolla. Asimismo, llevar la innovación de manera desarticulada no es suficiente; en este sentido, la ausencia de una estrategia que permita gestionar la innovación en Cobelén ha motivado a trabajar en una propuesta que satisfaga los requerimientos y las exigencias de los clientes de dicha organización. Es decir, que es indispensable que ella tenga una estrategia

para gestionar la innovación, de modo que se convierta en un actuar sistémico en cada uno de los empleados con el fin de generar factores diferenciadores frente a la competencia.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a lo anterior, surgió la siguiente pregunta, a la que se trató de responder: ¿cuáles son los elementos idóneos que constituyen la estrategia de gestión de la innovación dirigida a mejorar la competitividad de Cobelén Ahorro y Crédito?

2 JUSTIFICACIÓN

Ante los retos que se están planteando en la actualidad en un mercado tan agresivo como lo es el sector financiero, muchos han optado por la guerra de precios, lo que hizo necesario reinventar la manera de ver el negocio; es importante no caer en lo mismo de los competidores y se debe tratar de atraer nuevos clientes por medio de una estrategia de innovación, en la que la generación de nuevos productos y mejores procesos sean el resultado final de toda la estrategia porque así la organización va estar preparada ante los cambios que está presentando el mercado de manera tan acelerada.

La innovación y el constante cambio conducen a que todo el sector se encuentre en una carrera contra el tiempo; así se confirmó en el análisis realizado por el Centro de Innovación del BBVA² (como se citó en Meneses, 2016):

Los bancos han iniciado por fin la carrera de adaptación al entorno digital. Se ha hecho imprescindible conocer mejor a sus clientes y adaptarse a sus necesidades y hábitos; y ello ha tenido como consecuencia la evolución a un entorno digital mejor preparado, y sobre todo; adaptado, a un consumidor perfectamente familiarizado con el mundo online (p. 10).

La transformación digital en temas como las aplicaciones móviles, los controles de seguridad excesivos, la biometría, los robots y los canales que cada vez se desarrollan con mayor velocidad, todo gracias a las empresas emergentes y las *fintechs* que van ganando terreno cada día en el mercado, lo que obligó al sector financiero a retarse frente a las mencionadas nuevas tecnologías. En la actualidad, las cosas diferentes que hace Cobelén frente al mercado obedecen más a acciones

² Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

individuales que a una verdadera estrategia empresarial que promueva el desarrollo y la gestión de la innovación.

Por las razones antes presentadas, el sector solidario debe buscar una diferenciación en el mercado que lo lleve a incrementar sus ingresos y sus clientes por medio de una estrategia de innovación clara, con el fin de fortalecer sus procesos y se productos que tal modo que permita satisfacer las necesidades de los clientes y superar la barrera del precio.

Una vez conocidas las amenazas que tiene el sector financiero, se considera que Cobelén necesita implementar estrategias para gestionar la innovación y estar reinventando sus formas de hacer las cosas; es hora de estructurar planes sostenibles que formen metodologías de innovación apalancadas en el talento humano, para que en el largo plazo se genere cultura empresarial en la que se gestione de manera eficiente la innovación y se gane mayor participación en el mercado, además de mejor experiencia del asociado; de esta manera se estaría preparando para consolidarse ante el sector financiero y lograr los objetivos propuestos en su plan estratégico.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer una estrategia de gestión de la innovación para Cobelén Ahorro y Crédito que se articule con los procesos y las estrategias de la organización.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar los elementos fundamentales que comprende la gestión de la innovación para estructurar la propuesta.
- Determinar los aspectos relevantes y estructurales del plan estratégico para Cobelén Ahorro y Crédito para descubrir cuáles son los asociados con la gestión de la innovación.
- Diagnosticar el estado actual del proceso de innovación en Cobelén Ahorro y Crédito por medio de una matriz DOFA para apreciar de mejor manera la situación de la empresa respecto a la gestión de la innovación.

"El éxito de una empresa consiste en tener la capacidad de redefinir constantemente las reglas del juego"

Alberto Knapp, *The Cocktail*

Capítulo II

MARCO REFERENCIAL

4 MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se sintetizan los conceptos relevantes de acuerdo con la investigación y de manera organizada se presenta un mapa de viaje por los tres conceptos trascendentales del trabajo de grado, que son: la estrategia, la gestión y la innovación. Estas concepciones están enmarcadas en el contexto de la propuesta y la combinación de los elementos.

4.1 ESTRATEGIA

La estrategia por lo general se considera, según la Real Academia Española (RAE, 2014) como un arte que sirve para dirigir. Se dice, entonces que la palabra estrategia se puede interpretar como el conjunto de las acciones para conseguir un objetivo o como una planificación. En este caso, Drucker (1954) percibió la estrategia en los negocios al preguntarse cuáles recursos se tienen y cuáles debería tener, pero mediante el análisis de la situación actual y la realización de un cambio si se requiere. Por otro lado, Chandler (1962, como se citó en Contreras Sierra, 2013) la expuso como “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas” (p. 161).

[En definitiva], la estrategia desde el enfoque empresarial debe ser vista como el motor de toda actividad llevada a cabo por parte de la empresa con el principal propósito de ser competitiva y sostenible. Al igual que la estrategia se muestra como un componente creativo y efectivo para lograr las metas planeadas. La identificación de las estrategias es un paso analítico que consiste en poner en movimiento todos los recursos (Manene, 2013, párrafo 2).

4.1.1 Dirección estratégica

Como es evidente, la estrategia también hace parte del sector empresarial; se entiende por dirección estratégica una función transcendental de la gestión, cuyo objetivo es conducir los recursos (humanos, económicos, tecnológicos, etc.) de la organización y coordinar las actividades para lograr los objetivos planteados de la entidad. En la dirección estratégica es importante conocer la planeación estratégica; según David (2003), la dirección estratégica y la planeación estratégica son lo mismo; no obstante, de acuerdo con la situación, la dirección estratégica hace referencia a tres etapas que consisten en la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia, mientras que la expresión planeación estratégica solo se relaciona con la formulación de la estrategia. Lo cierto es que la dirección estratégica está compuesta por ocho elementos, como son: estrategias, visión y misión, oportunidades y amenazas (externas), fortalezas y debilidades (internas), objetivos de largo plazo, estrategias, objetivos de corto plazo y políticas, pero lo más importante es que los directivos tengan pensamiento estratégico. La dirección estratégica también se considera como

El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (David, 2003, p. 5).

4.1.2 Estrategia organizacional

La evolución del concepto conocido en la administración como estrategia organizacional se originó a partir del término estrategia, pero aplicado al mundo empresarial; de ahí que este concepto pasó a llamarse planificación estratégica para

luego esta ser parte de la administración estratégica; no obstante, en la academia se le llama dirección estratégica. Todos estos conceptos se fueron desarrollando hasta convertirse en estrategia corporativa; este modelo lo expuso Andrews (1971, como se citó en Campuzano, 2013) de la manera siguiente:

El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. p. 14)

En la actualidad se emplea el concepto de estrategia organizacional sin dejar de lado los anteriores conceptos. Entonces, el abordaje del tema de la estrategia en el campo organizacional se transforma en una articulación de todas las estrategias corporativas; por ejemplo: las metas, los objetivos, las políticas y los planes, entre otras posibilidades, asociadas con la misión de la organización. Por otro lado, la describen como “la consolidación de varias etapas desplegadas a lo largo del tiempo, comenzando por la planificación financiera, de largo plazo, la estratégica y el liderazgo estratégico” (Castellanos y Cruz, 2014, p. 47). Esta transformación que ha tenido la estrategia en el contexto organizacional, como las anteriores, se orienta hacia la consolidación de los objetivos estratégicos de la organización, de igual forma que la creación de valor, la innovación y el avance tecnológico.

Así como la estrategia ha evolucionado en el mundo de los negocios, la competitividad también ha sufrido cambios en el escenario empresarial. Conviene comenzar por decir que la competitividad dependerá de las condiciones que se le presenten a las empresas como la economía, el mercado, el producto, los servicios, la tecnología, los procesos y el benchmarking y cómo las empresas las enfrenten.

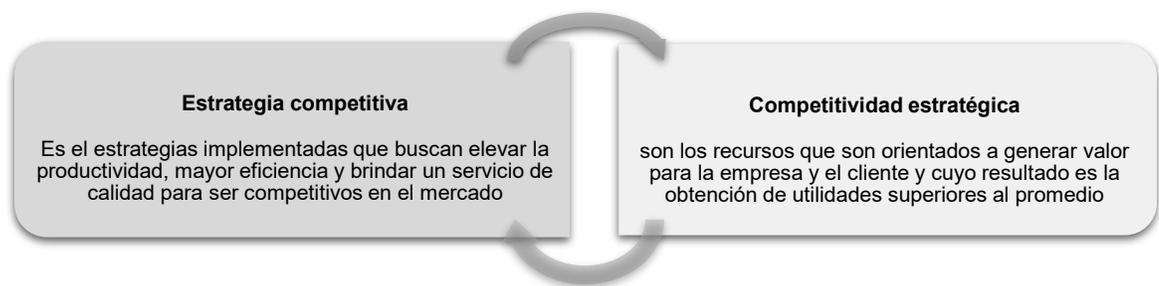
Por eso, como factor clave de éxito, las compañías tienen que diseñar estrategias competitivas que les permitan explotar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades

y desarrollar nuevas potencialidades con el fin de superar las debilidades y eliminar las amenazas (Sobrado, 2018, La matriz CAME, creando estrategias más allá del DAFO, párrafo 2).

4.1.3 Competitividad estratégica y estrategia competitiva

Cabe señalar que la competitividad estratégica y la estrategia competitiva se consideran un proceso más en el que se puede dar el espacio de innovación, pero que, además incide en la planeación estratégica; entonces, se convierten en las acciones que se deben tomar para obtener mejores resultados con el fin de buscar posicionar a la empresa en el mercado y de igual modo para que el modelo estratégico empresarial aplicado evolucione (Alexis, 2016, párrafo 1). La estrategia competitiva y la competitividad estratégica pueden representar lo mismo, pero, como se puede ver en la figura 1, cada una de ellas tiene un diferente principio, aunque con la misma finalidad, de modo que se pueden convertir en una ventaja competitiva.

Figura 1. Estrategia competitiva y competitividad estratégica



Fuente: elaboración propia

Como es natural, para que la estrategia sea efectiva se tiene que planear porque es fundamental para cualquier empresa o negocio que quiera ser exitoso. Para empezar, una buena planeación parte de un análisis de las condiciones actuales de la empresa, lo que proporcionará la información para tomar acciones en el diseño de un plan estratégico y crear planes alternos por algunas situaciones imprevistas.

Al respecto, Ramírez y Cabello (1997, como se citó en Bojórquez y Pérez, 2013), sugieren que:

La primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión. (p. 10)

4.1.4 Planeación estratégica

Este argumento corresponde muy bien a lo que se explicó cómo planeación estratégica; según esto,

Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2011, p. 10)

Por último, se debe tener presente que la planeación estratégica, según Mintzberg y Quinn (1998, como se citó en Bojórquez et al., 2013), debe contar con unos elementos que son: “misión, visión, valores, metas u objetivos, estrategias, políticas, programas, decisiones estratégicas” (pp. 9-10).

Es así como la planeación estratégica debe plasmarse en un documento, denominado un **plan estratégico**, que consiste en formular todo aquello que se quiere conseguir en la empresa y cómo se va a lograr. Según el plan estratégico es:

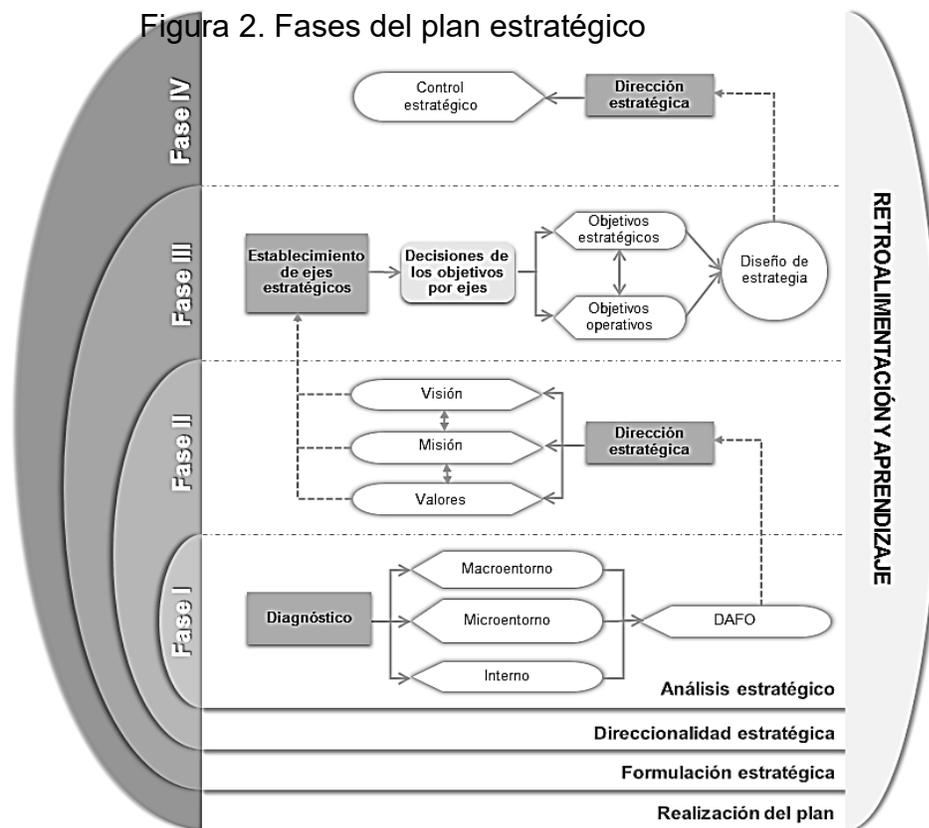
El plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders). (Sainz de Vicuña, 2017, p. 63)

Para empezar, la planificación estratégica, pensada como un instrumento para las empresas y, de igual manera, como una etapa de la dirección estratégica cuyo propósito consiste en la creación de una estrategia organizacional, que, además es reconocida no solo por los autores, por la academia y por las firmas como un proceso organizacional, como tal, como todo proceso se debe construir por **etapas o fases**. Por consiguiente, el proceso de planificación estratégica, como se venía refiriendo, consiste en:

- Determinar y verificar misión, visión y valores de la organización.
- Analizar el entorno.
- (Re)definir los objetivos estratégicos de largo plazo.
- Efectuar un plan de acción estratégica.
- Efectuar procedimientos y acciones de corto plazo.
- Evaluar los resultados.

Si se observa la figura 2, en ella se muestran las etapas de la planificación estratégica. Por ejemplo, la fase I consiste en examinar y diagnosticar el contexto de la empresa por medio de herramientas como la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas); de igual manera, existen otros instrumentos, entre los que están el *balanced scorecard* o cuadro de mando integral

(CMI)³, el mapa estratégico⁴, el análisis Pest⁵ y el análisis de las cinco fuerzas de Porter⁶, que sirven para analizar las áreas o los factores estratégicos de la empresa, tanto externos como internos, y que se utilizan según el sector productivo o estratégico de la compañía.



Fuente: elaboración propia

³ Es un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*) o una herramienta para llevar a cabo el cumplimiento de la misión, por medio de cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios, aprendizaje y crecimiento.

⁴ Es una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización y provee un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño y está muy relacionado con el CMI porque de él se derivó.

⁵ Aspectos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos. Se elabora antes de la matriz DOFA.

⁶ Fuerza 1: amenaza de nuevos ingresos (entrada de nuevos competidores), fuerza 2: poder negociador de los proveedores, fuerza 3: poder negociador de los compradores, fuerza 4: rivalidad entre los competidores existentes y fuerza 5: amenaza de posibles productos sustitutos.

4.1.5 Análisis DOFA

Como se puede ver, en la fase I se desarrolla el análisis DOFA; cuando se habla de dicha forma abreviada se piensa en la **matriz DOFA**, también conocida como FODA, MAFE (matriz analítica de formación de estrategias) y *SWOT* (sigla proveniente de la expresión en inglés *strengths, weaknesses, opportunities and threats*); según Hill (1997), citado en Nikulin y Becker (2015), la DOFA es “una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa” (p. 129). De esta manera, la DOFA en esencia se convierte para la gerencia en un soporte para la toma de decisiones por medio del análisis de los ambientes (externos e internos), como lo expusieron diferentes autores citados por Nikulin y Becker (2015). A continuación, en el cuadro 1 se presentan los aspectos principales para el diseño de la matriz DOFA, que residen en la identificación de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que intervienen en el rendimiento de la organización.

Cuadro 1. Factores y aspectos de la matriz DOFA

Factores	Aspectos
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">• Recursos superiores• Capacidades distintivas• Ventajas naturales
Debilidades	<ul style="list-style-type: none">• Talones de Aquiles• Desventajas• Recursos y capacidades escasas
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Cambios en los entornos social, económico, político y tecnológico• Nuevas tecnologías y procesos productivos• Nuevas necesidades del mercado

Amenazas

- Resistencia al cambio
- Competitividad
- Altos riesgos y grandes obstáculos

Fuente: elaboración propia con base en Nikulin y Bexker (2015, p. 129)

La idea es que del cruce de estos factores se formen cuatro tipos de estrategias “fundamentadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades; tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas” (David, 2003, como se citó en Nikulin et al., 2015, p. 129). Para ilustrar en mejor forma, y para el propósito del trabajo, que es la evaluación del proceso de innovación de Cobelén con la ayuda de la matriz DOFA, se elaboró la figura 3, que muestra la estructura respectiva. Todo lo dicho hasta ahora, y como se aprecia en la figura 3, explica el porqué del entrecruzamiento de los factores externos e internos, de lo que surgieron las diferentes estrategias, de la siguiente manera:

- **Cuadrante A: estrategias ofensivas:** resultado de contraponer las oportunidades con las fortalezas. Estas estrategias sirven para usar las fortalezas con el fin de aprovechar las oportunidades.
- **Cuadrante B: estrategias defensivas:** resultado de contraponer las amenazas con las fortalezas. Estas estrategias sirven para usar las fortalezas con el propósito de evitar las amenazas.
- **Cuadrante C: estrategias adaptativas:** resultado de contraponer las oportunidades con las debilidades. Estas estrategias sirven para superar las debilidades mediante el aprovechamiento de las oportunidades.
- **Cuadrante D. estrategias de supervivencia:** resultado de contraponer las amenazas con las debilidades. Estas estrategias sirven para reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Figura 3. Modelo de matriz DOFA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p>Cuadrante A</p> <p>Estrategias ofensivas</p>	<p>Cuadrante B</p> <p>Estrategias defensivas</p>
Debilidades	<p>Cuadrante C</p> <p>Estrategias adaptativas</p>	<p>Cuadrante D</p> <p>Estrategias de supervivencia</p>

Fuente: elaboración propia

4.2 GESTIÓN

Se entiende por gestión el conjunto de las actuaciones y las operaciones relacionadas con la administración y la dirección de una organización. De acuerdo con el profesor Huergo (2003), en su exploración para aclarar el término gestión, explica que proviene de las palabras latinas *gestus* y *gestio-onis*; la primera se deriva del vocablo *gerere*, que tiene varios significados, como son: llevar a cabo, conducir una acción, ejecutar algo. De manera similar, el segundo término implica llevar a cabo, con la diferencia que está relacionada con gesta y gestación. Por otro lado, la visión que se tiene de gestión en el ámbito empresarial es mediante el concepto *management*⁷, como una aproximación al que se acabó de mencionar. Habría que agregar que del sustantivo gestión surgió el verbo gestionar, que

⁷ Es la administración o la gestión de todas las actividades asignadas por la división de trabajo en una organización.

encierra la idea de conducir o coordinar; entonces, cuando se mira la gestión a través del verbo se piensa como

Un proceso de construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes allí participan. Esto quiere decir que el proceso de gestión no debe apuntar a la negación o aplanamiento de diferencias, o al acallamiento de conflictos; sino que necesariamente debe articularlos, construyendo procesos colectivos, donde lo “colectivo” no es lo homogéneo, sino una plataforma y un horizonte común, una trama de diferencias articuladas en una concreción social. Lo que implica el reconocimiento y la producción de una cultura colectiva, organizacional o institucional (Huergo, 2003, p. 3).

A partir de lo anterior, la gestión se vincula en el ámbito empresarial porque se ha convertido en un fundamento de la estrategia de las organizaciones puesto que consiste en seis elementos que son: planificación, organización, dirección, coordinación, comunicación y control. Para simplificar, se puede decir que la gestión empresarial posee muchos aspectos en común con la administración estratégica dado que procura un resultado, que es ser competitiva, pero con la búsqueda y la optimización de los recursos, por lo que se la compara con la administración estratégica, lo que lleva a hablar de gestión en el campo empresarial, en el que se vienen introduciendo las gestiones como disciplinas en las áreas organizacional, de la tecnología, de la información y la comunicación, financiera, del recurso humano, de las operaciones y la logística, ambiental, estratégica y prospectiva y por procesos.

Pero, si se considera en forma cuidadosa a Tejada Zabaleta (2003), que construyó un análisis desde el punto de vista del gestor o gerente (líder) y se centró solo en tres componentes de la gestión, como son el talento humano, el conocimiento y las competencias, de manera que el líder gestiona el talento humano mediante el cumplimiento de la labor de “detectar, apoyar, impulsar e incentivar” la innovación y

creatividad de los trabajadores; en la forma que el autor la interpreta, esta acción se transforma en pensamiento gerencial; como resultado de esta concepción, las empresas se transforman en ambientes de aprendizaje y de conocimiento. A partir de lo anterior, al conocimiento como estrategia de gestión se le ha vinculado con los avances tecnológicos y de información porque están sujetos a evolucionar con la capacidad de adaptarse, por lo que se conoce a las empresas como las sociedades del conocimiento. Según Tejada (2003), esta estrategia se desarrolla a partir de cuatro características basadas en el reconocimiento del otro, de sí mismo y del entorno o contexto y en el desarrollo de competencias.

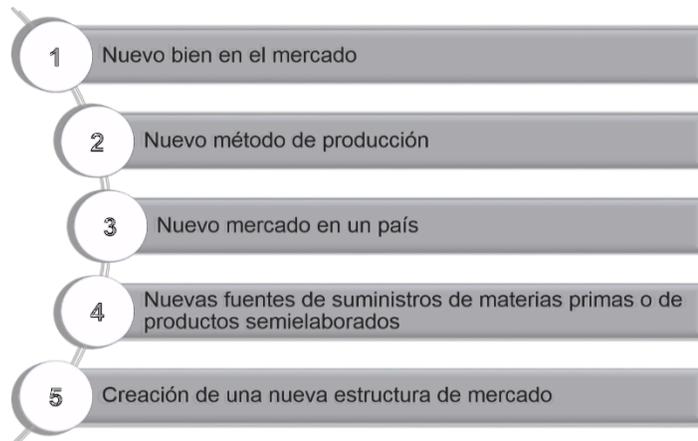
Queda por aclarar el concepto de **innovación**, término que ha tenido varias acepciones en el transcurso del tiempo. Cilleruelo Carrasco et al. (2008) compilaron diferentes interpretaciones sobre la palabra innovación en sus diferentes contextos y reunieron diferentes autores como Gee, Pavón, Goodman, Nelson, Machado, Hidalgo y Perrin y el libro verde de la innovación.

4.3 INNOVACIÓN

En cuanto a la innovación, se puede decir que viene desde antes de Cristo, con los inventos de la rueda, la escritura y la manipulación del fuego; aunque el último no es un invento como tal del hombre, porque está implícito en la naturaleza (volcanes y rayos), que solo lo puede producir y comprender cómo emplearlo. Entonces, la innovación nació de la necesidad de mejorar la calidad de vida para suplir las necesidades, lo que llevó al ser humano a evolucionar y, como sociedad, a progresar. En la actualidad, las empresas han adoptado la innovación como una estrategia competitiva y han introducido la innovación en su plan estratégico o en el proceso de **investigación y desarrollo (I+D)**; en el caso estudiado, Cobelén no puede ser indiferente a esta estrategia si quiere ser competitiva y mantenerse en el

mercado. En la figura 4 se muestran los cinco escenarios en los que ocurre la innovación presentados por Schumpeter (1934, como se citó en Śledzik, 2013):

Figura 4. Escenarios empresariales de la innovación



Fuente: adaptación propia de Śledzik (2013, p. 2)

Muchos autores en cuanto a la innovación, como se puede ver en el cuadro 2 se basan de Schumpeter, que fue el pionero en definir la innovación según las circunstancias antes indicadas.

Cuadro 2. Clasificación de palabras clave en la definición

Autor	Palabras clave
Gee, S. (1981)	– Proceso. Idea. Invención. Necesidad. Producto. Servicio
Pavón, J., y Goodman, R. (1981)	– Éxito. Originalidad
Nelson, R. R. (1982)	– Cambio. Rotura profunda. Capacidad
Machado, F. (1997)	– Tecnológico. Cambio. Competitividad
Pavón, J., e Hidalgo, A. (1997)	– Técnico. Industrial. Comercial

- Perrin, B. (1995) – Saltos cuánticos.
Libro verde de la – Producir, asimilar y explotar. Esferas
innovación (1995) económica y social
-

Fuente: adaptación propia de Cilleruelo et al. (2008, p. 64)

De acuerdo con Bracho et al. (2016), que también hicieron una búsqueda de diversos enfoques teóricos desarrollados por diferentes eruditos y mencionaron autores como Drucker (1998), Shapiro (2012), Chiavenato (2008) y Schumpeter (1934), que hablaron sobre innovación como una estrategia de competitividad para las organizaciones, afirmación acerca de la que no cabe duda alguna; Bracho Navarro et al. (2016, p. 104) concluyeron que la innovación “es un factor de gran importancia, capaz de generar competitividad y desarrollo tanto a las empresas u organizaciones; al implementarla mejoran sus posibilidades de desarrollo y crecimiento en sus economías, posibilitando así una mejor calidad de vida”. Además, como lo aseveró el Banco Mundial (como se citó en Watchand&Act, 2018) la innovación es la respuesta para el crecimiento empresarial; en consecuencia, las economías se vuelvan más activas y competitivas.

Así como la innovación se originó en diferentes escenarios comerciales, también surgió en distintas áreas de las empresas; por eso, la concepción de la innovación empresarial, como antes se había expuesto, se efectúa en distintos campos, como lo planteó el Manual de Oslo, según el que

Una innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas. (OCDE y Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas, 2007. p. 49)

A partir de esta definición, la innovación se concentra, como lo enseña el cuadro 3, en las siguientes áreas transcendentales de las empresas: producto, proceso, mercadeo y organización, de las que se crean las estrategias y se direccionan.

Cuadro 3. Áreas de innovación en las empresas

Innovación en	Concepción
Producto	Este tipo de innovación comprende los avances, ya sea en las especificaciones técnicas, los componentes, los materiales, el <i>software</i> , la ergonomía, su uso y otras características. Por lo tanto, la introducción de nuevos bienes y servicios, así como sus mejoras, tanto en sus funciones como en el uso de bienes y servicios existentes, se entiende como innovación en el producto, de acuerdo con el Manual de Oslo (OCDE et al., 2007)
Proceso	De conformidad con la búsqueda, y para saber en qué consiste la innovación en el proceso, se encontró que, según la OCDE et al. (2007, p. 59), “es la introducción de un nuevo o mejorado método de producción o de distribución. Ello implica mejoras significativas en técnicas, equipo o software”
Mercadeo	“Es la introducción de un nuevo método de comercialización que entrañe importantes mejoras en el diseño o presentación del producto, en su posicionamiento, en su promoción o en su precio” (OCDE et al., 2007, p. 60)
Organización	“Es la introducción de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa” (OCDE et al., 2007, p. 62). Aquí se introduce lo que se conoce como innovación en gestión o gestión de la innovación

porque controla los recursos (humanos, materiales y económicos) de la organización

Fuente: elaboración propia

En el cuadro 4 se muestran algunos ejemplos de cómo estos tipos de innovaciones en las áreas se han tenido que aplicar para ser competitivas y rentables y para mantenerse en el mercado.

Cuadro 4. Ejemplos reales en las áreas de innovación

Área de innovación	Ejemplo
Productos y servicios	Banca digital, instrumentos de inversión, financiación y transferencia de riesgos, simuladores, seguros, medios de pagos
Proceso	Progresos de tecnología informática y financiera (puntajes de crédito y sistemas expertos de gestión de carteras) y en la forma de canalizar las relaciones con la clientela (cajeros automáticos, terminales punto de venta y banco en casa)
Mercadeo	Caso de los mercados oficiales de negociación de opciones sobre acciones
Organización	Estructura, identidad, valores, objetivos (tanto administrativos como financieros) y desafíos regulatorios frente a las nuevas tendencias

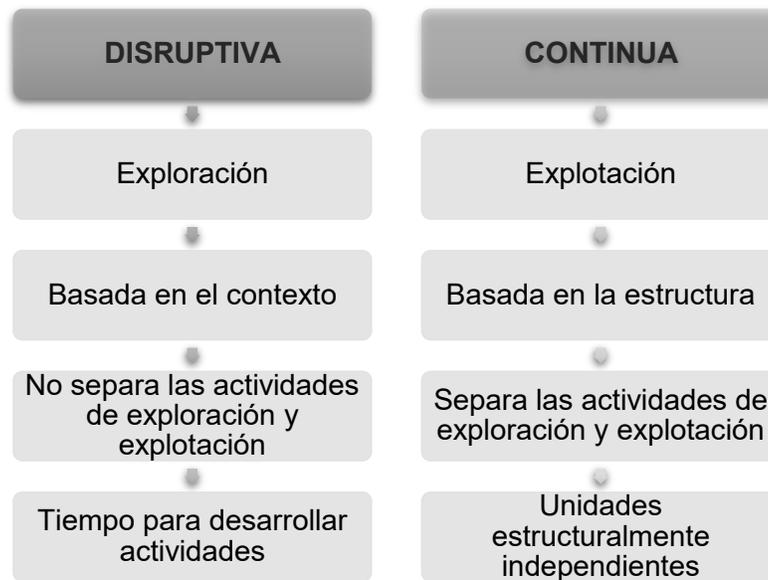
Fuente: elaboración propia

“No existe una única forma de innovar ni un único camino para hacerlo” (Watch&Act, 2018, párrafo. 6). A partir de esta premisa y, dado que la innovación está presente en todos los sectores, Porter (2008) sostuvo que una de las ventajas competitivas es la capacidad para innovar; de ahí que se han identificado varios **tipos de innovación**, como la continua, la disruptiva y la individual, así como la mejora de procesos; en el presente trabajo se hace énfasis en los dos primeros tipos. Por ejemplo, la **innovación continua**, también llamada en ocasiones *kakushin* (mejora radical) o incremental, y a manera de resumen, para Marín-García et al. (2010) se encarga de renovar los productos o los servicios que ya están circulando en el mercado y no cabe duda de que se puede interpretar como la evolución de los bienes. Por otro lado, la **innovación disruptiva** la introdujo Christensen en 1997 y se refiere a productos o servicios tan innovadores que originan un cambio en el comportamiento del mercado, porque sustituyen los obsoletos (viejos) por otros modernos (nuevos) y en los que las expectativas de los clientes juegan un papel importante en la oferta y la demanda; es necesario agregar que este tipo de innovación se conecta con la innovación discontinua.

La figura 5 describe los dos tipos de innovación y sus contrastes y lo que define a cada una es la actividad a la que se enfoca; por ejemplo: la de exploración (para desarrollar nuevos negocios) y la de explotación (tiempo para centrarse en los actuales clientes y para la búsqueda de nuevos clientes) son tareas que direccionan a las empresas a convertirse en organizaciones ambidiestras, es decir, con la habilidad para integrar con eficacia y eficiencia ambas condiciones.

La capacidad de ser ambidiestría de una empresa, explota por un lado la oferta de valor existente, mientras desarrolla en paralelo una estrategia que sistematice un buen desempeño e intensidad en la exploración de oportunidades mediante un mapa estratégico de crecimiento basado en productos, servicios e interacciones relevantes para los clientes (experiencias) (Corfo, s.f., p. 5).

Figura 5. Innovación disruptiva y continua



Fuente: elaboración propia

Cuando se habla de innovación, muy buena parte de las personas piensa que se alude al desarrollo de herramientas tecnológicas, aunque hasta ahora la innovación hay que aclarar no está sujeta en su totalidad a la tecnología, pero sí es un factor decisivo a la hora de innovar. La **tecnología** es una herramienta o el medio de las empresas para desarrollar la creatividad y por eso están conectadas y cooperan la una con la otra; sin embargo, debe quedar claro que la tecnología no es la solución a todos los problemas de innovación. Entonces, la pregunta sería: ¿cómo se vincula la innovación con la tecnología?; al respecto, conviene decir que la tecnología ha cerrado las brechas en el proceso de innovación, reconocidas como la comunicación audiovisual, las relaciones interpersonales, la barrera económica, los estilos de vida y la experimentación. Queda como reflexión que “hasta ahora la inteligencia humana era el único conductor de la innovación con ayuda de tecnología. Eso va a cambiar” (Rajagopalan, 2014, párrafo 7).

En dicho marco ha de considerarse, no solo la relación, sino el papel que juega la tecnología en la innovación, porque es innegable que la tecnología interviene en todo tipo y área de innovación; por ejemplo: es interesante ver cómo el sector financiero emplea la tecnología para transformar su núcleo bancario⁸ (plataforma tecnológica) y brindar sus productos y servicios en forma digital; para tal fin se crearon las empresas emergentes denominadas *fintechs*⁹; por eso, la revolución digital ha impulsado a los servicios bancarios a modernizar su portafolio de productos y, si se tiene en cuenta que la innovación empresarial genera cambios, también se está expuesto a muchos factores de riesgos, ya sean comerciales, tecnológicos o estratégicos.

En el mencionado contexto de innovación empresarial se habla también del **proceso de innovación**; fue así como Porter (1990), citado en Universidad de la Salle (s.f.), afirmó que dicho proceso “no se puede separar del contexto estratégico y competitivo de una compañía” (p. 1) puesto que

Gestiona un flujo de ideas y proyectos, desde su concepción, hasta su escalamiento en el mercado, y se suele visualizar como un conjunto de etapas. A través de este proceso se toman decisiones de negocio que filtran las ideas y proyectos más débiles y aceleran los mejores hasta su escalamiento (Stage-Gate International, 2019, párrafo 2).

Por lo tanto, “el proceso de innovación crea un marco claro que estructura e implementa sistemáticamente el desarrollo” (Lead Innovation Management, 2020, párrafo. 1). Asimismo, el proceso de innovación se establece para que se gestionen

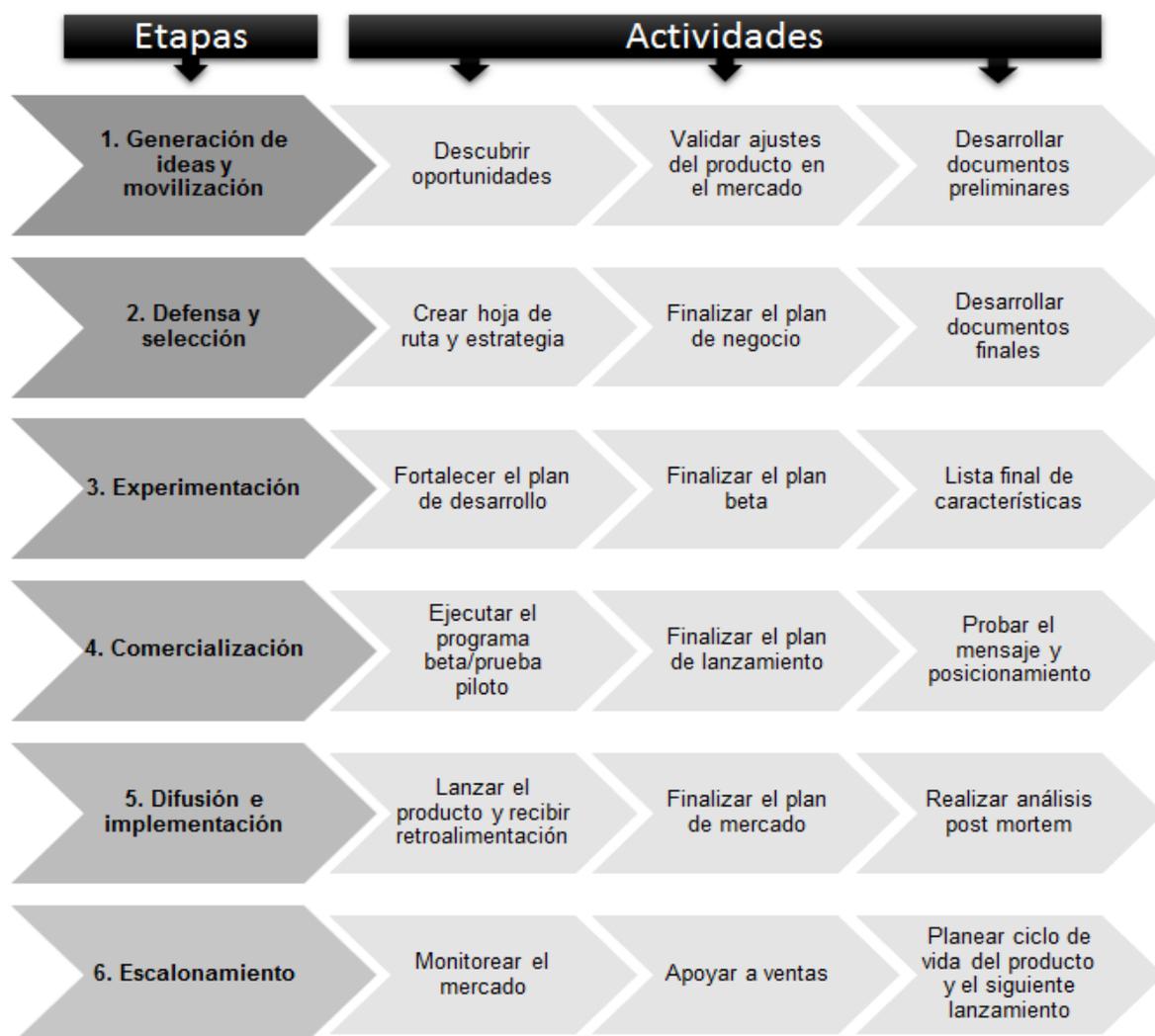
⁸ Negocio desarrollado por una institución bancaria con sus clientes minoristas y pequeñas empresas.

⁹ Empresas emergentes: se basan en negocios que serán escalables con mayor rapidez y facilidad mediante el uso de tecnologías digitales. *Finctech* significa tecnología financiera. Empresas emergentes de tipo *Finctech*: se mueven en torno a los servicios digitales como pagos y transacciones, gestión de finanzas personales, plataformas de consultoría y comercialización para inversiones y nuevos planteamientos de financiamiento y otorgamiento de créditos.

las ideas y los proyectos que sean innovadores. De acuerdo con la figura 6, un proceso de innovación general para cualquier empresa cuenta con seis etapas en las que se seleccionan las ideas y se generan proyectos; por ejemplo: las dos primeras etapas consisten en la estrategia como un estado en el que se formulan los mecanismos para transformar las ideas y aprovechar las oportunidades, mientras que las cuatro últimas etapas en conjunto tratan la priorización, la puesta en marcha y el seguimiento de los proyectos. Para que funcione, el proceso debe enfrentar algunos retos registrados por innovamanagement.net (2011), que se detallan a continuación:

- Sostener una cadencia en identificación de oportunidades e ideas para innovar
- Producir ideas concretas y de calidad.
- Filtrar las ideas de manera apropiada para que el proceso no se sature.
- Determinar planes de acción sensatos para desarrollar las ideas.
- Buscar la cooperación de todos los actores y vencer la resistencia ante los cambios.
- Animar al equipo para que se permanezca alerta.

Figura 6. Esquema del proceso de innovación



Fuente: elaboración propia con base en StageGateInternational (2019)

De acuerdo con esta representación, lo primero que se debe hacer es identificar oportunidades y producir ideas, como las de competir y dar libertad de explorar a los colaboradores, lo segundo es utilizar mecanismos de análisis de ideas que permitan elegir ideas innovadoras y se miden los pros y los contras de cada una, lo tercero es probar la sostenibilidad de las ideas escogidas, lo cuarto es comprobar que las ideas innovadoras sí solucionen los problemas de los clientes, de modo que se hace el análisis de costo y beneficio de efectuar la innovación; lo quinto es

conseguir la aprobación de la innovación en toda la empresa y lograr su ejecución en todos los elementos y, por último, lo sexto es incorporar la innovación en el modelo operativo del negocio.

4.4 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN (GIInn)

Ya se ha hablado de la innovación en relación con la tecnología, en las áreas, y de sus tipos, al igual que del proceso de innovación, pero la innovación hay que administrarla, por lo que se habla de gestión de la innovación (GIInn) en las empresas. Se sabe que el objetivo de las compañías consiste en la comercialización con fines económicos de productos (bienes y servicios) para satisfacer las necesidades de la sociedad (blinklearning, 2017, párrafo. 1). Por añadidura, si se quiere vender hay que generar estrategias de negocios para ser capaces de cubrir el mercado con el fin de cumplir las expectativas; en tal caso, para ser competitivas les corresponde innovar. Pero la innovación no funciona sola, porque, como antes se dijo, se debe gestionar como un enfoque estratégico; se debe recordar que la gestión y la innovación están relacionados, en esencia, por una cultura innovadora a través de la gestión del conocimiento y la tecnología. Sin duda alguna, el resultado de la unión de los dos conceptos conduce a tomar las decisiones para impulsar la innovación en forma organizada en las empresas.

Entonces, la gestión de la innovación, considerada como un precepto que dirige las actividades y los recursos, tanto humanos como tecnológicos y económicos, para darle enfoque al proceso de innovación de las empresas, en el sentido de incrementar la generación de nuevos conocimientos, de ideas técnicas que lleven a obtener productos, procesos y servicios originales o a mejorar los existentes; por tanto, a la transferencia de esas ideas a las fases de fabricación, distribución y uso. En síntesis, la gestión de la innovación se ha convertido en un factor primordial en el mundo de los negocios porque

Es la promoción sistemática de las innovaciones en las organizaciones e incluye tareas de planificación, organización, gestión y control...abarca todas las medidas de promoción y explotación de la innovación en la empresa. No sólo lo nuevo es el foco, sino también el beneficio de la innovación. El objetivo son nuevos y mejores productos, nuevos modelos de negocio o nuevos procesos (Hengsberger, 2019, párrafos 6 y 16).

Otra definición, que concuerda con lo que antes se había expuesto sobre gestión de la innovación, es la de la Corporación Ruta N (s.f., párrafo 2):

La organización y dirección de los recursos con el fin de aumentar la generación de ideas que permitan obtener nuevos modelos de negocio, productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de fabricación, distribución y comercialización.

Aunque la gestión de la innovación se tiene que desarrollar con prudencia porque, de acuerdo con Baena Sánchez et al. (2009), si no se hace en forma adecuada “puede conducir al fracaso, por lo que [se debe] evaluar el riesgo que conlleva” (p. 5). Para ello se deben definir metodologías y estrategias para innovar, utilizar instrumentos que examinen los elementos que influyen en el proceso de innovación y descubrir las oportunidades y las amenazas existentes en los distintos escenarios.

Si se continúa con la exploración de la gestión de la innovación, la decisión correspondiente es propia de cada organización y no es una exigencia; asimismo, no está sujeta a la normatividad del país y su ejecución puede ser trazada por medio de normas, estrategias y modelos no vinculantes (voluntarios) (Baena Sánchez et al., 2009).

Para seguir con el tema, González Candía et al. (2014) distinguieron cuatro factores primordiales que integran la gestión de la innovación y sin ellos no trabajaría igual. Dichos cimientos son los valores, la creatividad, la motivación y la comunicación; cada uno de ellos contribuye al diseño y al desarrollo de la gestión de la innovación de la organización; por ejemplo: los **valores** hablan de las cualidades de las personas, pero también son los que cada cultura organizacional adopte. Otro elemento es la **comunicación**, que debe vigilar y practicar de manera efectiva de modo que alcance a todas las áreas de la organización; el siguiente elemento es la **motivación**: las empresas deben crear ambientes que estimulen el desarrollo de sus colaboradores para que ellos se sientan seguros de lo que realizan. Por último, está la **creatividad**, elemento relevante para la creación de nuevos productos (bienes o servicios) y el fomento de ideas innovadoras.

Alrededor de la gestión de la innovación se han propuesto **modelos y sistemas**, que son bases para incorporarla a las empresas y articularla en sus procesos, aunque estos prototipos ya establecidos son adaptables según los requerimientos de cada organización o para que con fundamento en ellos la compañía elabore su propio modelo. Por otra parte, están los sistemas de gestión de la innovación propuestos por diferentes entidades; algunos de estos sistemas se convierten en normas internacionales que las empresas quieran aplicar, como se hace con las normas de calidad, salud ocupacional, gestión ambiental, auditorías (internas y externas) y seguridad de la tecnología de la información, entre otras. Por tanto, una organización es una entidad que interactúa en todas las direcciones, en sus áreas y entre las diferentes actividades que la constituyen y se deben gestionar. Si se tiene en cuenta que muchos países establecieron sus respectivas normas para gestionar la innovación como base para las empresas, las más comunes son la norma UNE166002:2014 (UNE, Asociación Española de Normalización, 2014) y en la actualidad en el ámbito internacional la ISO 56002:2019 (Organización Internacional de Normalización, 2019); ambas coinciden en cómo gestionar la innovación de modo que se puedan integrar con otros estándares ya establecidos.

Estas normas tienen una configuración de base similar puesto que la ISO 56002 recoge los puntos claves en gestión de la innovación de todos sus países miembros del Comité Técnico ISO/TC 279¹⁰, que son: contexto de la organización, liderazgo, planificación, apoyo o soporte, operación o procesos operativos, evaluación del desempeño y, por último, mejora; sin embargo, las normas ISO 5600X hasta el momento son un grupo de estándares integrados por la ISO 56002, 56003 y 56004; cada una de ellas tiene un propósito como lo describe el cuadro 5.

Cuadro 5. Descripción del grupo de normas ISO 5600X

ISO	Objeto
56002	Brinda las directrices para el desarrollo, la implementación, el mantenimiento y la mejora continua de un sistema de gestión para la innovación
56003	Proporciona las herramientas y los métodos para la asociación de innovación
56004	Evaluación de la gestión de la Innovación; ayuda a las organizaciones a revisar con eficacia sus procesos de gestión de la innovación, para que puedan mejorarlos de manera permanente y rendir aún de mejor modo por medio de un programa de evaluación

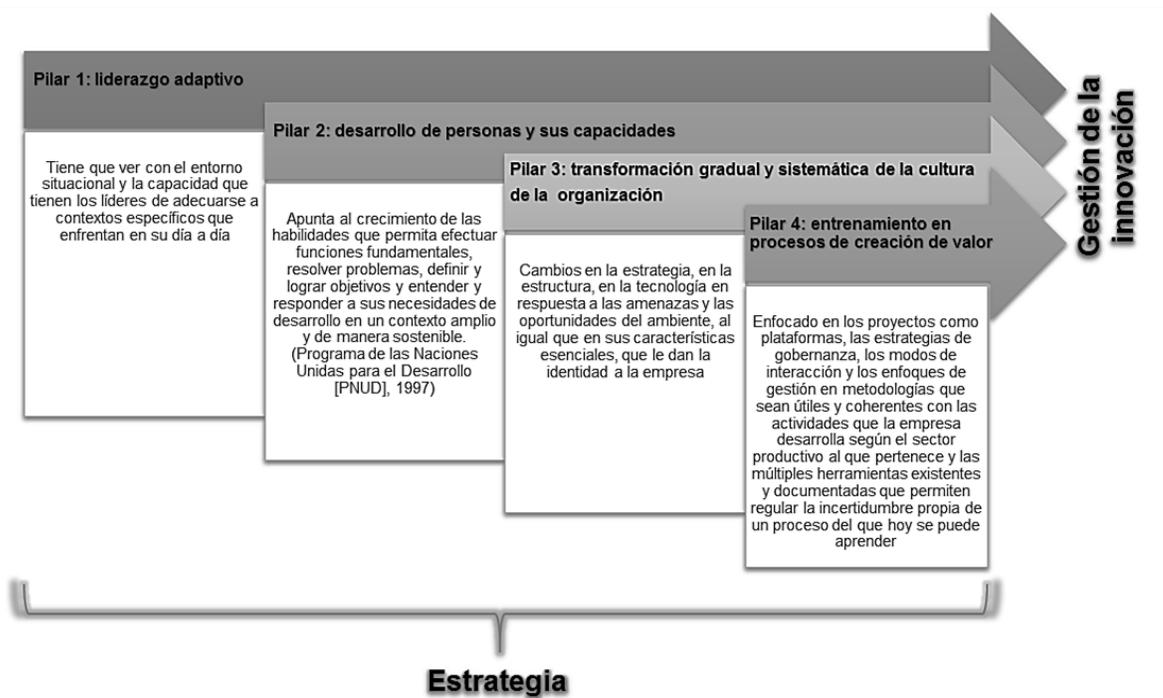
Fuente: elaboración propia con base en Primala Sistema de Gestión (2019, Diapositiva 83, 88, 93).

Entonces, alrededor de la gestión de la innovación en las empresas ella se incluye en un asociación de actividades, que comienzan con la generación de ideas, la evolución de las que son innovadoras y la evaluación y el estudio del proceso de innovación; de lo anterior se puede concluir que la innovación se considera de

¹⁰ ISO/TC 279: es un comité técnico de la Organización Internacional de Normalización (ISO). Su objetivo es desarrollar, mantener y promover estándares en el campo de la gestión de la innovación. La primera reunión plenaria de ISO TC 279 se celebró en París del 4 al 5 diciembre de 2013.

manera holista, por lo que se recomienda concertarla en un modelo, un sistema o un estrategia que trabaje en el proceso de innovación y su mejora continua, ligado con la producción constante de cambios que aseguren la capacidad competitiva sostenible para la organización mediante un proceso eficiente y continuo de generación de nuevo valor. Según Skarzynski y Gibson (2008), citados en Corfo (s.f.), “el desarrollo de una estrategia de innovación se basa en la gestión de cuatro pilares claves que se deben trabajar de forma integral” (p. 5), que son: el liderazgo adaptivo, el desarrollo de personas y sus capacidades, la transformación gradual y sistemática de la cultura de la organización y el entrenamiento en procesos de creación de valor.

Figura 7. Pilares de la estrategia de gestión de la innovación



Fuente: adaptación propia de Corfo (s.f., p. 6)

"La prueba de una innovación no es su novedad,
ni su contenido científico, ni el ingenio de la idea...
es su éxito en el mercado"

Peter Drucker

Capítulo III

METODOLOGÍA

5 METODOLOGÍA

Es preciso recordar que la metodología en la investigación es la esencia en la que recae la operatividad del trabajo investigativo para así alcanzar los objetivos

planteados, lo que coincide con lo que expresó Tamayo y Tamayo (2004) al manifestar que es “el procedimiento ordenado para lograr el objetivo y donde nos presenta los métodos y las técnicas para realizar la investigación” (p. 175). Otros autores se suman a definir la metodología o el marco metodológico como

El conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (Balestrini, 2006, p. 125).

Fuera de lo anterior, también otros autores la definieron como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 4; Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 4). También normasapa.net (2016) señaló que “es la explicación de los mecanismos utilizados para el análisis de nuestra problemática de investigación” (párrafo 1). En resumen, la metodología es un marco que “constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de: las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis” (Morles, 2011, p. 140).

Por lo tanto, en este capítulo se reunieron los fundamentos epistemológicos de la investigación, entre ellos el tipo, el diseño, la población, la muestra y los instrumentos convenientes para el trabajo. De acuerdo con el propósito del trabajo de grado, se alcanzará a partir de un diagnóstico del proceso de innovación en Cobelén. Por su parte, la investigación fue de carácter propositivo “por cuanto se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de la empresa, una vez que se tome la información descrita, se realizará una propuesta” (Correa Calle, 2014, p. 46). En resumen, la investigación propositiva resulta de un diagnóstico y con el diseño de

estrategias, ideal para la intención del trabajo. Para complementar el trabajo también aprovechó lo descriptivo, que “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 92). Por eso se debe conocer lo referente a la innovación en la empresa, con el fin de que dé una perspectiva o un conocimiento somero del tema para la construcción de la estrategia ideada. Aunque la innovación, la gestión y la estrategia tienen amplios sustentos teóricos, es muy poco lo que se han trabajado los tres conceptos juntos.

Por otro lado, el diseño de la investigación fue de índole mixta porque se recurrió a bibliografía e investigación de campo; la investigación fue de tipo transversal no experimental debido a que a partir del planteamiento del problema se proporcionó una solución o alternativa, sin someter dicho recurso a ninguna prueba de comprobación. Se elaboró según la característica de investigación documental-bibliográfica puesto que durante la investigación se hizo necesaria la revisión documental y de bibliografías en línea relacionadas con el tema objeto de estudio, así como la de las teorías y los modelos sobre gestión de la innovación.

Como es sabido, la muestra se define como “grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 384). En ese mismo sentido, Arias (2012) la propuso como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). Con base en lo anterior, se hizo un muestreo no probabilístico en el que 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” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 176). Se trató de una muestra no probabilística por conveniencia, es decir, de la categoría de las que “están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 390); se decidió así porque representa una ventaja para la

investigación, porque se conoce el total de la población, configurara por grupos primarios (directivos de la entidad estudiada) y, además, porque no se conoce cómo está compuesta la población (nivel académico, tiempo laborado, cargo, etc.). La explicación sería incompleta si no se describe la población objeto del análisis y que participó de manera voluntaria en la investigación, como lo enseña el cuadro 7, en el que se observa que estuvo formada por personas de diferentes áreas de Cobelén. Por su parte, en la figura 9 se aprecia que el 75% de los participantes que respondieron cuestionario tienen un posgrado y que el 25% restante tienen carreras profesionales. Como se puede percibir, la población no fue muy grande y se pudo tratar en forma apropiada con todos los datos, porque se contempló una población proveniente los niveles más altos de Cobelén y se invitó a participar a todos los actores comprometidos en el tema de investigación; diez de los convocados respondieron.

Cuadro 6. Características de la población participante en la investigación

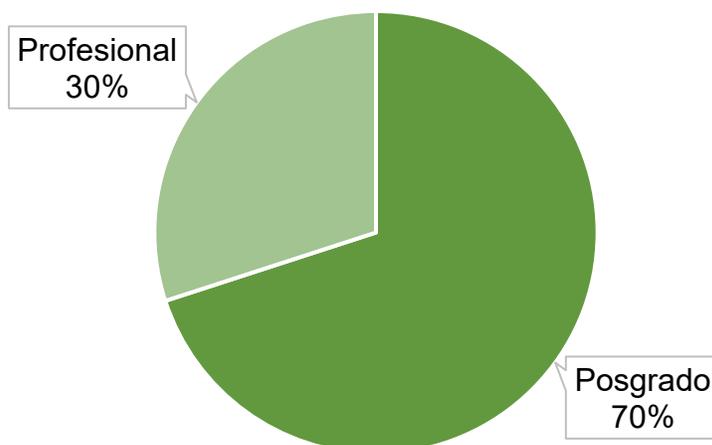
Cargo	Edad (años cumplidos)	Género	Tiempo laborado en la empresa	Cantidad de personas
Jefe administrativo	41	F	20 años	1
Subgerente administrativo	54	F	20 años	1
Contralor	50	M	5 años	1
Consejero	41	F	12 años	1
Integrante	42	F	19 años	1
Gerente	47	M	6 años y un mes	1
Coordinadora	51	F	27 años	1
Jefe	33	M	5 años	1
Jefe de Riesgos	39	M	3 años	1

Subgerente de Tecnología	56	M	19 años	1
Total				10

Fuente: elaboración propia

Fuente: elaboración propia

Figura 8. Nivel académico de los participantes en el estudio



La primera fase comprendió el diseño del instrumento y la recolección de información indispensable para la investigación; lo más importante fue la encuesta aplicada a las personas claves de la organización y la documentación de la empresa en cuanto a la estrategia y al proceso de innovación vigente en Cobelén. En este marco fue necesario considerar las técnicas de recolección de información, que contemplan “los medios empleados para recolectar información, entre los que destacan la observación, cuestionario, entrevistas y encuestas.” (Rodríguez Peñuelas, 2010, como se citó en Angulo, 2011, p. 134).

Las preguntas estuvieron dirigidas a evaluar los factores internos y externos, lo que permitió hacer dos diagnósticos: uno para construir la matriz DOFA y otro del proceso de innovación de Cobelén; el instrumento se elaboró mediante diseño propio, se envió a los participantes por medio de la plataforma *Google formularios* y constó de 64 preguntas (ver anexo 1). El cuestionario se adaptó y se construyó a partir del cuestionario de autoevaluación propuesto en la guía diseñada por Baena

Sánchez et al. (2009), que es de libre acceso al público en la web y que tiene validez para todos los niveles de cada organización que quiera aplicarlo.

En cuanto a la segunda fase, consistió en la construcción de la matriz DOFA en innovación a partir del análisis de la información obtenida en las encuestas para cotejar las fortalezas y las debilidades (factores internos) frente a las oportunidades y las amenazas (factores externos) en el proceso de innovación, al igual que en el análisis para la revisión final de la información encontrada con el fin de generar discusión acerca de ella. En este punto es necesario destacar ante todo los datos recopilados por medio del instrumento.

En la tercera fase se desarrolló la propuesta de la estrategia de gestión de la innovación conveniente para la empresa objeto del trabajo, trazada por medio de la matriz DOFA y del marco conceptual con elementos que beneficien el proceso de innovación y su gestión. Por último, en la cuarta fase se formularon las conclusiones y las recomendaciones derivadas del diagnóstico y la estrategia final.

“El hombre razonable se adapta al mundo,

el irrazonable persiste en intentar adaptar el mundo a sí mismo.
Por lo tanto, todo el progreso depende del hombre irrazonable”

Peter Drucker

Capítulo IV

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y MARCO PROPOSITIVO

6 ANÁLISIS

El progreso de las empresas se determina por sus estrategias empresariales, que se plantean para lograr su visión, ya sea una compañía con una gestión enfocada hacia la calidad, orientada hacia la innovación o que apunte hacia ambos tipos de gestión. En este caso, parte de la estrategia consistió en evaluar en primer lugar el micro y el macroentorno, que se complementó con un análisis interno enfocado

hacia la innovación y su proceso en Cobelén, como diagnóstico estratégico introductorio en una matriz DOFA, con el fin de generar una propuesta de estrategia de gestión de la innovación con una orientación ambidiestra.

Para facilitar la transformación de Cobelén, se construyó el cuestionario con base en el de autoevaluación y los criterios expuestos por Baena Sánchez (2009), con una serie de preguntas referentes a los mecanismos del proceso de innovación orientadas a determinar el estado actual de la organización en dicho asunto. Las preguntas se formularon de manera tal que permitieran obtener la mayor cantidad de información de los elementos mencionados con anterioridad. Fue así como se constató que entre las amenazas y las debilidades primaron la baja inversión tecnológica, el reducido aprovechamiento de la creatividad, la carencia de la gestión del conocimiento y la falta de desarrollo de una cultura de innovación, lo que limita y en ocasiones aumenta los tiempos de trabajo e implica que algunos procesos no sean tan eficientes. Asimismo, en proporción apreciable la información estratégica o de los procesos no está toda documentada debido a que gran parte de ella está en construcción. Otros aspectos muy importantes fueron que hace falta certificarse en calidad, como valor agregado de innovación, y que se desconocen las necesidades de los clientes por parte de Cobelén, aunque los asociados actuales y potenciales deben ser la prioridad de la empresa.

A lo largo de la aplicación del instrumento (encuesta) se encontraron diversos discernimientos en la misma pregunta, lo que ayudó a esclarecer algunos aspectos, tanto internos como externos, y en algunos casos se les pidió a las personas que ampliaran la respuesta. Conviene empezar por distinguir los factores externos que afectan o pueden afectar a Cobelén referentes al desarrollo de la innovación y su gestión; entre ellos se preguntó por la situación tecnológica actual del país y por cuáles son los principales problemas que afecten la operación de Cobelén; uno de los argumentos fue que “el principal problema es que la cooperativa no está evolucionando al ritmo tan rápido que se mueve la tecnología, nos toca estar

desatrasándonos tecnológicamente” (subgerente de Tecnología, comunicación personal, 14 de abril de 2020). Otra respuesta, que reunió las opiniones de los demás participantes, fue es que

Se cuenta con ambos problemas: detectar a tiempo estos cambios, saber en qué momento se implementan, y se tienen, de otro lado, recursos limitados para hacer este tipo de inversiones...La cultura y madurez empresarial, si bien está mejorando, sigue siendo lenta para la dinámica exigida en la coyuntura actual (gerente, comunicación personal, 5 de abril de 2020).

También se indagó acerca del efecto que ha tenido la innovación en el sector financiero sobre la competitividad de Cobelén y como se ha adaptado; un testimonio fue que

La entidad ha tratado de incursionar en el tema de la innovación tecnológica, pero, cada que lo hace, se observa que dicho producto ya existe en el mercado. Por tanto, es innovación para la entidad, pero no para el sector financiero, pues no le aporta nada distinto a él. Y el único aporte que podría decirse que brindará en el corto plazo, denominado "Punto digital transaccional", no garantiza la más mínima confiabilidad a la entidad (contralor, comunicación personal, 6 de abril de 2020).

Otro punto de vista fue que

La innovación en el sector financiero nos ha llevado a replantear el negocio si queremos permanecer en el tiempo, ya que las nuevas tecnologías están enfocadas a las nuevas generaciones, quienes quieren todo por medio de un dispositivo móvil y de maneras muy ágiles. Cobelén, preparándonos para esto, ha fortalecido áreas administrativas estratégicas que nos permitan cautivar más asociados y ha realizado alianzas con empresas

emprendedoras. Dentro de los logros importantes tenemos la implementación de pantallas digitales en agencias que atienden de manera más ágil, *app* transaccional, analítica de datos, convenio de recaudo y retiro Gana, ventas por medio del *call center*, entre otros. En estos momentos se está trabajando cambio de *core*, que nos permitirá tener movilidad, motor de decisión para dar respuesta en minutos (jefe, comunicación personal, 6 de abril de 2020).

En resumen, “la cooperativa ha evolucionado y eso ha favorecido enfrentar hoy la crisis; sin embargo, aún falta mucho por mejorar” (coordinadora, comunicación personal, 8 de abril de 2020).

También se manifestó el impacto que ha tenido la innovación en el sector solidario puesto que Cobelén pertenece a él, como la reflexión siguiente: “los avances tecnológicos son bastante agresivos y beneficiosos; sin embargo, el sector cooperativo avanza más lento que el financiero; inclusive, la mayoría de ahorro y crédito no han dado inicios” (coordinadora, comunicación personal, 8 de abril de 2020). Sumado a lo anterior, también se dijo que “tomar decisiones a mayor velocidad, revisar plan estratégico, renovar procesos, cambio de cultura organizacional” (subgerente administrativa, comunicación personal, 8 de abril de 2020). Entonces, se indagó sobre los productos y los servicios digitales de Cobelén frente a los de la competencia porque se consideró importante conocer la percepción de los empleados con respecto a este punto, como la siguiente: “la cooperativa ha crecido en la implementación de canales digitales y pone al servicio de sus asociados el canal de ventas digital, en el que se incorpora el Whatsapp business, redes sociales y el portal transaccional” (integrante, comunicación personal, 7 de abril de 2020). Otro participante comentó que

Todavía nos falta demasiado, tenemos algo en servicios digitales pero no hemos hecho la suficiente socialización y capacitación a los asociados; esto

se refleja en el uso que les dan a las herramientas, no tenemos productos de acuerdo a las necesidades de los asociados, todos son genéricos (subgerente de Tecnología, comunicación personal, 14 de abril de 2020).

Sin embargo, se les preguntó a los participantes en comparación con la competencia directa que se tiene y en cómo se veían lo relacionado con Cobelén en innovación; en su respuesta, uno de los participantes expresó que “con respecto al sector cooperativo, nos sentimos que vamos adelante, ya que somos conscientes de que debemos cambiar y lo hemos logrado en algunos aspectos, pero aún nos falta mucho por desarrollar en temas de metodologías y culturalmente” (jefe, comunicación personal, 6 de abril de 2020). No obstante, hay que dejar claro que “la competencia directa también está haciendo su gestión” en materia de innovación (consejera, comunicación personal, 6 de abril de 2020). Es necesario reconocer que Cobelén ha hecho alianzas estratégicas o que colabora con otras entidades, según los participantes de la encuesta, lo que es un punto fuerte para la transformación.

Ciertamente, todavía existe un reconocimiento de marca por parte de sus asociados; por eso, las oportunidades que tiene son el aspecto más relevante y en el que se encontró más campo de acción porque tiene todo a favor, combinado con sus fortalezas; el sector financiero cooperativo tiene buena demanda y, según la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop, 2018), Cobelén está en el puesto veinticinco entre las cincuenta cooperativas del país con una cartera bruta razonable, lo que dio a entender que todavía se sostiene en el mercado, en el que 147 cooperativas de ahorro y crédito del sector solidario existen en el país, de las que el 29,25% pertenecen al departamento de Antioquia, pero es claro que le falta más el impulso de innovación, no solo tecnológico, para incrementar su demanda en el mercado y competir de cierto modo con las otras cooperativas y hasta con el sector bancario, aunque es claro que la amenaza más influyente son los avances tecnológicos y lo digital en el sector financiero, que mueven las tendencias de

consumo en la actualidad, en las que los clientes buscan agilidad, disponibilidad y seguridad en los servicios y de su información.

Al llegar a este punto, se averiguó con los participantes cómo es la percepción que tienen los clientes de Cobelén; una respuesta fue que “podemos percibir que nuestros asociados nos ven que vamos de la mano con ellos, siempre orientados en la satisfacción de sus necesidades” (integrante, comunicación personal, 7 de abril de 2020). Se debe tener en cuenta que apenas se “está empezando con mediciones que demuestran porcentajes de inconformidad significativas para esta empresa en temas de servicio” (gerente, comunicación personal, 5 de abril de 2020). Tras esta situación, conviene mencionar los elementos innovadores que destacan a Cobelén en el mercado son la “mejora en procesos, canales de atención, agilidad, cultura organizacional” (subgerente administrativa, comunicación personal, 8 de abril), aunque “no se tiene uno que genere real diferencia, los que se tienen son más para actualizar rezagos tecnológicos que se tienen” (gerente, comunicación personal, 5 de abril de 2020).

Debido a ello, se deben conocer las tendencias del mercado que puedan beneficiar a Cobelén; en la mayoría de las respuestas se expresaron puntos como virtualidad, economía colaborativa, *fintech*, macrodatos, inteligencia artificial, ciberseguridad, inteligencia de negocios (BI), que son corrientes que se deben explotar. Como es natural, aquí cabe preguntar si Cobelén está preparado para los cambios tecnológicos; en la figura 10 se presenta la opinión de los encuestados; el 80% dijeron que “poco”, mientras que 20% manifestó que “mucho”; estos datos

revelaron que la empresa tiene que plantear estrategias para adquirir e incorporar con rapidez las tecnologías y estar a la vanguardia.

Fuente: elaboración propia

Se debe observar, entonces, que esos dichos pueden beneficiar a Cobelén
Figura 9. Cobelén está preparado para los cambios tecnológicos constantes



porque, según los encuestados, pueden “ofrecer a nuestros asociados lo mismo que la banca, pero con un ingrediente social diferenciador” (coordinadora, comunicación personal, 8 de abril de 2020). Por esta razón, los cambios, en síntesis, también

Benefician en la transformación del negocio; la irrupción de nuevas tecnologías es tendencia en el sector financiero, esto será una palanca de máxima potencia para mejorar nuestra experiencia con los asociados y reducir costos significativamente, esto redundará en mayores beneficios sociales y económicos (integrante, comunicación personal, 7 de abril de 2020).

Por lo tanto, la pregunta sería si las nuevas tecnologías o modos de consumo amenazan el futuro de los productos o los servicios de Cobelén; según el 100% de los encuestados, la entidad, debido a que no está preparada para los cambios tecnológicos, ellos son tanto una amenaza como una debilidad para la operación

de la empresa, al igual que para sus productos y sus servicios. También cabe comparar qué está haciendo mejor la competencia en innovación que Cobelén no esté realizando; entre las respuestas, es que “adaptan de manera más ágil la tecnología, tienen procesos más organizados” (jefe de riesgos, 5 de abril de 2020). Asimismo, en la entidad hay “procesos de innovación estructurados, mejorar las capacitaciones para culturizar a los empleados y asociados en cuanto a nuevas tecnologías” (jefa administrativa, comunicación personal, 14 de abril de 2020). No obstante, a Cobelén, como empresa, se le presentan obstáculos legales o normativos en cuanto a innovación; en su mayoría, los encuestados dijeron no haberlos o desconocerlos, aunque “el regulador no está evolucionando ni se está alineando a las nuevas tendencias tecnológicas” (subgerente de Tecnología, comunicación personal, 14 de abril de 2020).

Se consideró procedente preguntar cómo los empleados de Cobelén percibieron la gestión de la innovación en las demás empresas del sector solidario; una respuesta fue: “el gremio, en general, percibe la gestión de la innovación como una necesidad imperativa” (consejera, comunicación personal, 6 de abril de 2020). Pero el caso es que la mayoría estuvo de acuerdo en que el sector solidario está retrasado, lento o, en algunos casos, nulo en la esencia de la gestión de la innovación.

Otra cosa que se considera con frecuencia en innovación en las empresas son las tendencias, que pueden afectar el funcionamiento de las empresas, incluso a Cobelén; el siguiente análisis agrupó las ideas de los encuestados:

Los nuevos jugadores que entran a este mercado con tecnologías basadas en conocimiento profundo de datos y que facilitan de manera fundamental el acceso a estos productos. Canales digitales de amplio recibo y comodidad para la demanda que se da de estos, pero que requieren de altas inversiones y ecosistemas complejos, fuera del alcance de una cooperativa en un

esfuerzo individual. Inteligencia artificial, automatización, análisis predictivos muy acertados generan alta competitividad y aplastan los esfuerzos incipientes que apenas se hacen en el cooperativismo (gerente, comunicación personal, 5 de abril de 2020).

Una vez llegados a este punto, es preciso mirar qué tanto la tecnología cambiará el funcionamiento del sector; por eso es indispensable que las empresas, en esta situación Cobelén, mantengan una vigilancia constante para generar estrategias con el fin de

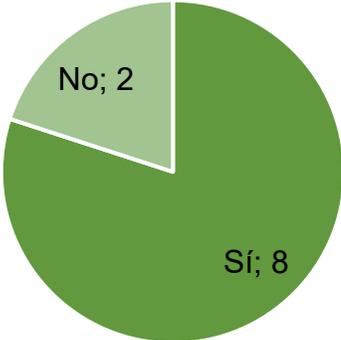
Tener la capacidad de responder a los retos de la innovación tecnológica en el sector cooperativo, pues, de lo contrario, serán arrasados por los bancos. Una de las formas como el sector cooperativo puede hacerle frente a esta situación y sostenerse es haciendo la debida planeación e inversión de recursos en materia tecnológica (contralor, comunicación personal, 6 de abril de 2020).

Si se continúa con lo referente a la tecnología, que es una base primordial para la innovación, se debe reconsiderar cómo se puede utilizar para mejorar el sector, el valor para el cliente y la eficiencia de Cobelén; se tomó la siguiente respuesta porque mostró un enfoque transversal puesto apreció el fenómeno desde diferentes puntos de vista, que fueron:

Por un lado, puede disminuir costos y gastos y generar una mayor eficiencia y competitividad. Agilidad en los procesos. Por otro, lado se puede generar una mejor experiencia de servicio y una mayor oferta de productos acordes a las necesidades actuales de nuestro consumidor, en las diferentes y diferenciadas generaciones. Para ello se requiere de un pensamiento digital y un norte digital estratégico que contemple ambos aspectos: clientes y eficiencia empresarial (gerente, comunicación personal, 5 de abril de 2020).

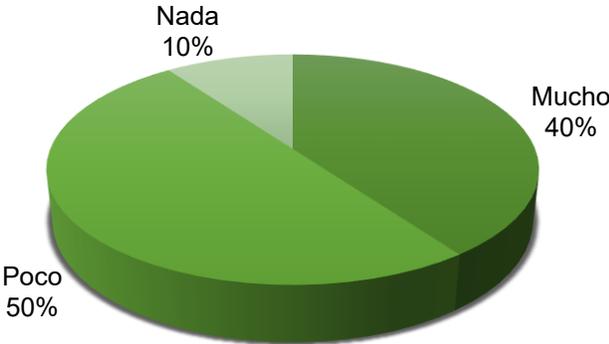
De lo anterior se desprende que hay que considerar si Cobelén usufructúa la coyuntura digital, qué tanto la aprovecha y si la cooperativa utiliza el mercadeo digital. En cuanto al tema de coyuntura digital, el sondeo mostró que la entidad la explota, de acuerdo con la figura 11, pero parece que no lo suficiente, según los encuestados, como se aprecia en la figura 12; en síntesis, hay que reconocer que está dando avances en materia virtual o digital.

Figura 10. ¿Cobelén aprovecha la coyuntura digital?



Fuente: elaboración propia

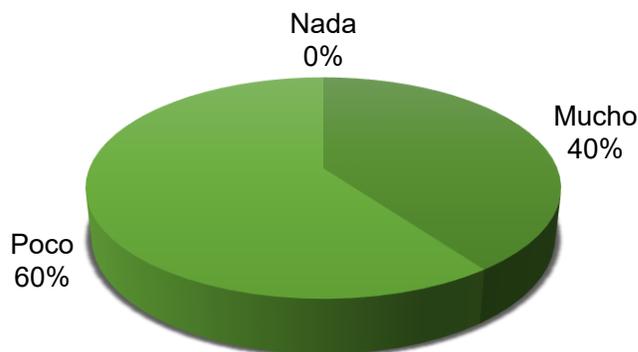
Figura 11. ¿Qué tanto aprovecha Cobelén la coyuntura digital?



Fuente: elaboración propia

Asimismo, si se habla de acceso al mercadeo digital, Cobelén parece que ha incursionado en este aspecto, según los encuestados, en un 100% (ver anexo 2); sin embargo, cuando se preguntó sobre su aprovechamiento, hubo un porcentaje positivo, pero falta desarrollar más este aspecto; ver figura 13.

Figura 12. ¿Qué tanto aprovecha Cobelén el mercadeo digital?



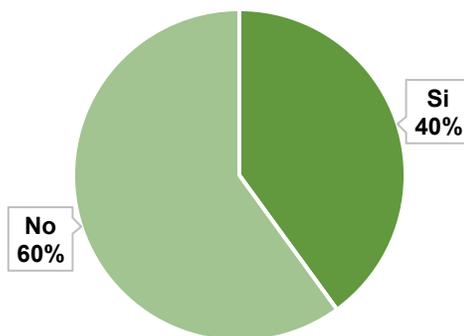
Fuente: elaboración propia

En seguida se presentan los aspectos de los factores internos que pueden dar un panorama en cuanto al proceso de innovación, como su gestión; el primer cuestionamiento fue cómo debe hacer Cobelén para empezar o seguir innovando. Según las opiniones, los encuestados manifestaron que la cooperativa debe diseñar estrategias y objetivos específicos para la innovación e integrarla a la estrategia empresarial, implementar metodologías, fomentar la cultura organizacional y tener personal idóneo y competente, entre otras posibilidades (ver anexo 2). Ante los siguientes interrogantes: ¿es necesario que la empresa establezca un sistema de innovación?, ¿es necesario que la empresa forme un equipo que desarrolle innovación?, ¿la organización requiere una estrategia de innovación? y ¿la cooperativa necesita promover una cultura de innovación?, el 90% de los encuestados reconocieron que Cobelén necesita todos los mencionados aspectos,

que ayudarían a desarrollar en forma organizada, articulada y sistémica la innovación en la organización, con el fin de se pueda controlar todo el proceso.

Otra característica importante para el proceso y la gestión de la innovación fue qué tanto se emplean métodos de inclusión en actividades relacionadas con innovación como parte del quehacer diario de los colaboradores de la entidad; de acuerdo con la figura 14, el 60% opinó que “no”, de modo que en el proceso de innovación se debe vincular a todo el personal, empezando por los que pueden generar ideas innovadoras o revolucionarias, que son lo que están en el día a día de la operación de la empresa y en contacto con los usuarios, por lo que pueden ser una fuente directa de información.

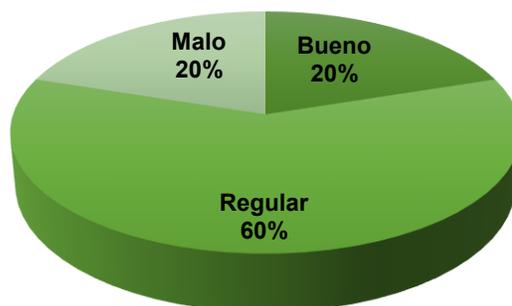
Figura 13. Inclusión en actividades relacionadas con innovación como parte del quehacer diario de los colaboradores de Cobelén



Fuente: elaboración propia

Como es sabido, el clima organizacional juega un papel importante en el proceso de innovación porque debe haber un ambiente y las condiciones idóneas para que la ella prospere en cualquier empresa; sin embargo, como se observa en la figura 15, el 60% de los encuestados consideró que el clima innovador de Cobelén es regular, ya sea por displicencia o porque no se suscita en forma adecuada.

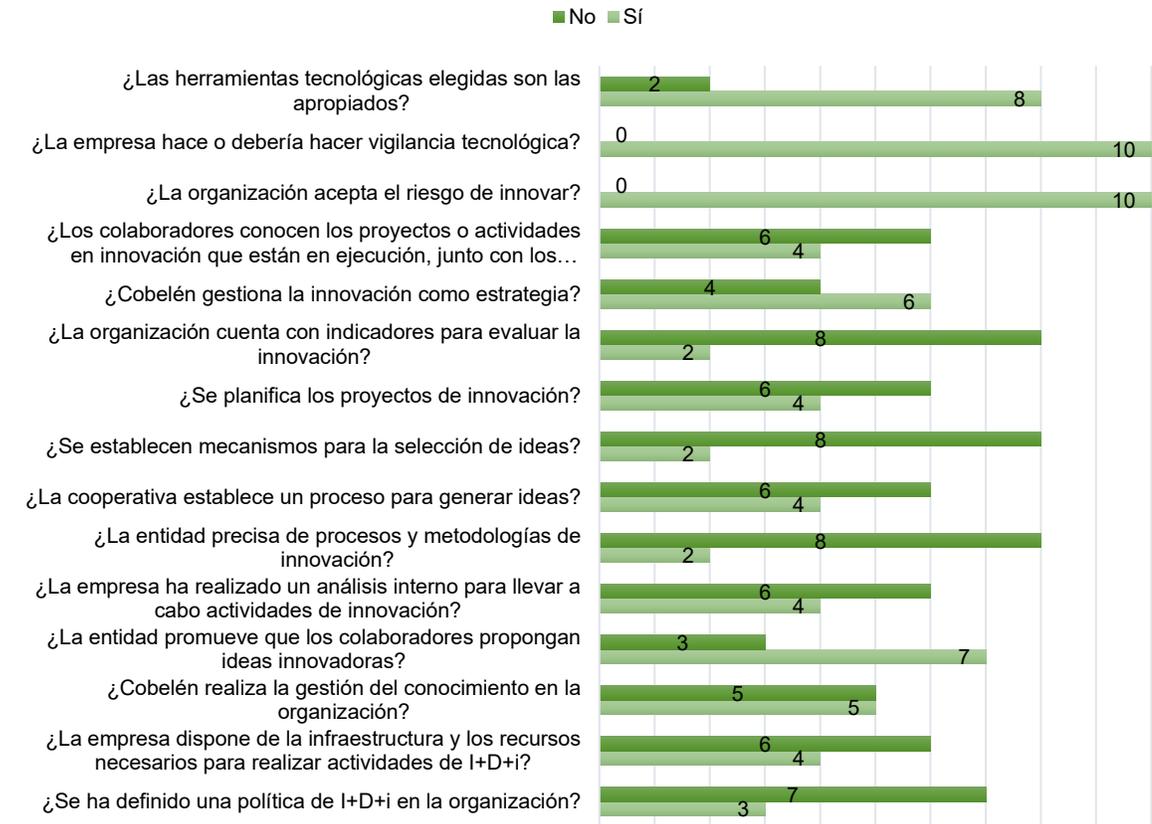
Figura 14. ¿Cómo es el clima innovador de la empresa?



Fuente: elaboración propia

En concordancia con lo que se muestra en la figura 16, los resultados en algunas de las preguntas claves reflejaron la necesidad de Cobelén de articular la innovación como parte de su estrategia empresarial y de vincular y de informar a sus colaboradores en todo lo referente a la innovación; además, no quedó claro si la empresa gestiona el conocimiento, porque, como tal, no tiene estipuladas las bases de un proceso de innovación; el problema residen en que no hay claridad acerca de cómo, por qué, para qué y cuándo se debe innovar ni se ha definido ninguno de los cuatro aspectos mencionados. Por consiguiente, esto es una debilidad para la cooperativa puesto que no hay una marco que oriente todos los esfuerzos y los recursos para la innovación, de modo que es importante que Cobelén de manera organizada diseñe e implemente una estrategia que gestione la innovación. Hay que resaltar que Cobelén y su administración están dispuestos a innovar y aceptan el reto que ello implica.

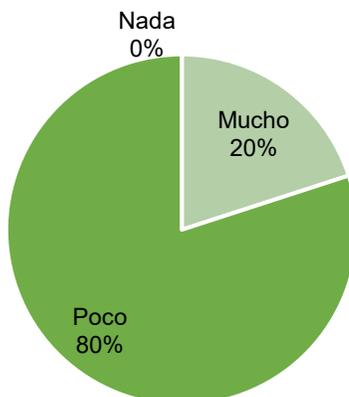
Figura 15. Compilación de preguntas sobre aspectos del proceso de innovación en Cobelén



Fuente: elaboración propia

De igual modo, si las herramientas tecnológicas elegidas son las apropiadas, para los encuestados la presencia de Cobelén en internet es insuficiente y poco relevante; parece incongruente, pero la entidad no tiene cómo evaluar la innovación, según ellos mismos. En ese orden de ideas, el sondeo arrojó que la organización invierte en tecnología “mucho”, según el 50%, mientras que el otro 50% manifestó que “poco” (ver anexo 2), lo que reflejó un desconocimiento por parte de los integrantes de la empresa o la falta de planeación para invertir en tecnología.

Figura 16. ¿La presencia de Cobelén en internet es suficiente y relevante?



Fuente: elaboración propia

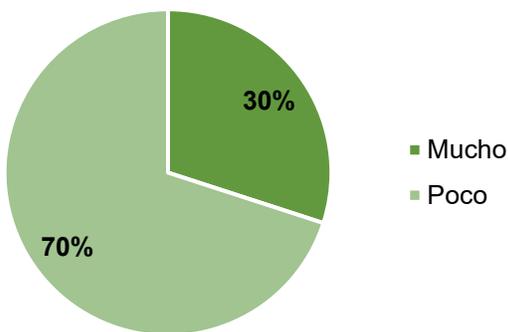
Es interesante saber cuáles elementos innovadores harán o hacen destacar en el mercado a Cobelén, pero, en palabras de los mismos encuestados, para tener una visión clara acerca de hacia dónde puede ir la cooperativa, en su mayoría siguió siendo lo digital y lo tecnológico el enfoque que debe seguir la empresa, o sea, “todo lo que impacte al consumidor, tecnología, procesos, servicios” (subgerente administrativa, comunicación personal, 8 de abril de 2020).

Convino conocer también la opinión de los colaboradores sobre qué hace o viene haciendo la entidad de mejor modo que otras del sector, pero “decir que lo hace mejor suena presumido; podría decir que Cobelén es una empresa que en los últimos años se ha propuesto mejorar sus procesos” (colaboradora, comunicación personal, 6 de abril de 2020). No obstante, se pudo deducir que el enfoque que ha venido teniendo la organización en cuanto a innovación son las redes sociales, según los encuestados, y la pregunta sería si es suficiente. Una encuestada señaló que “crear un plan o proceso de innovación por escrito que cuente con todas las herramientas y estrategias necesarias para llevar a un objetivo específico” (jefa administrativa, comunicación personal, 14 de abril de 2020), lo que encerró las opiniones de los demás encuestados (ver anexo 2), de modo que es lo que debería

hacer Cobelén para que marque la diferencia en el sector. De la misma manera, el 90% de los encuestados afirmaron que no conocían las necesidades de sus clientes o asociados (ver anexo 2); este aspecto es muy trascendental y respondió parte de los anteriores interrogantes (cómo, por qué, para qué y cuándo innovar). Además, conocer las necesidades de los clientes (internos y externos) brindaría un horizonte para la definición de estrategia(s) y de gestionar la innovación de manera sistémica.

Pero el caso es qué tan fuerte es Cobelén en el mercado o en el segmento al que apunta; para la opinión de los encuestados, tal como se presenta en la figura 18, para el 70% fue “poco”: “no se tiene la presencia en algunas capas poblacionales que tienen otras entidades” (contralor, comunicación personal, 6 de abril de 2020). Pero, en palabras de una encuestada, “Cobelén viene trabajando fuertemente en diversificar su mercado, y está fortaleciéndose” (consejera, comunicación personal, 6 de abril de 2020).

Figura 17. ¿Es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta?



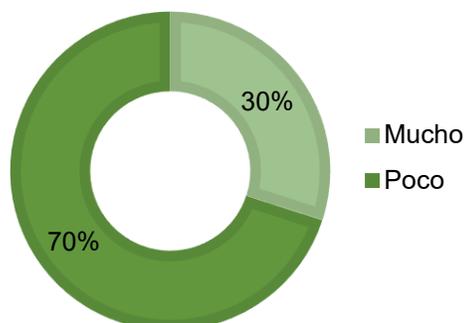
Fuente: elaboración propia

Por otra parte, los empleados de Cobelén están comprometidos con la empresa y con la visión en el futuro, por lo que fue fundamental indagar con el fin de saber qué tanto la cooperativa debe motivar, hacer actividades e involucrar a todos los niveles de la empresa en la totalidad de los procesos, en especial en el de innovación; según la percepción de los encuestados, la respuesta fue “poco” para el 50% y “mucho” para el restante 50% en lo referente a cuánto están comprometidos, de modo que parecería que hay descontento o que se sienten desatendidos por parte de la organización.

Se continuó con el tipo de innovación que interesa más para seguir diferenciándose en el mercado, aunque “no se tiene definido [el tipo de innovación]” (gerente, comunicación personal, 5 de abril de 2020). Entonces, “debemos hacer innovación abierta, tenemos que realizar alianzas estratégicas con las *fintech* o empresas de servicios tecnológicos” (subgerente de Tecnología, comunicación personal, 14 de abril de 2020).

En cuanto al grado en que Cobelén incorpora la innovación en su plan estratégico, la percepción que tuvieron los encuestados, como lo muestra la figura 19, fue, para el 70%, que “poco” la integra en su estrategia; este porcentaje es significativo para la innovación, su proceso y su gestión. No basta con que Cobelén identifique en su plan estratégico en su matriz ERIC (eliminar, reducir, incrementar y crear) componentes que se deben crear e incrementar.

Figura 18. ¿Cobelén incorpora la innovación en su plan estratégico?



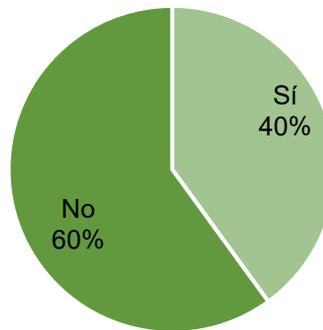
Fuente: elaboración propia

Se reconoció, en cambio, que se puede cambiar para que Cobelén sea más productiva y competitiva: “definir estrategias más competitivas, donde llegue más al saber qué es lo que necesita el asociado” (jefa administrativa, comunicación personal, 14 de abril de 2020). Sin embargo, hubo otros diversos criterios que abarcaron desde *software*, procesos documentados y reingeniería hasta los procesos misionales, entre otros (ver anexo 2). Se puede decir que la cooperativa necesita transformar e introducir nuevos procesos y hubo unanimidad en las respuestas, en las que confirmó el 100% de los encuestados que Cobelén necesita una renovación interna en sus procesos, “porque considero que nos ha faltado documentar muchos procesos que se ejecutan, pero que no se tiene responsable de validar su ejecución, ni ha sido evaluada por todas las partes involucradas” (coordinadora, comunicación personal, 8 de abril de 2020). Otra opinión válida fue que “más que introducir nuevos procesos, es fortalecer los existentes, ajustándolos a las necesidades del día a día” (consejera, comunicación personal, 6 de abril de 2020).

Por último, se indagó la opinión sobre si la entidad para ser innovadora necesita separación organizacional y volverse ambidiestra; la figura 20 muestra la opinión de

los encuestados en esta idea y estuvo muy dividida, porque el 60% contestó que Cobelén no necesita volverse ambidiestra, mientras que el 40% respondió que “sí”.

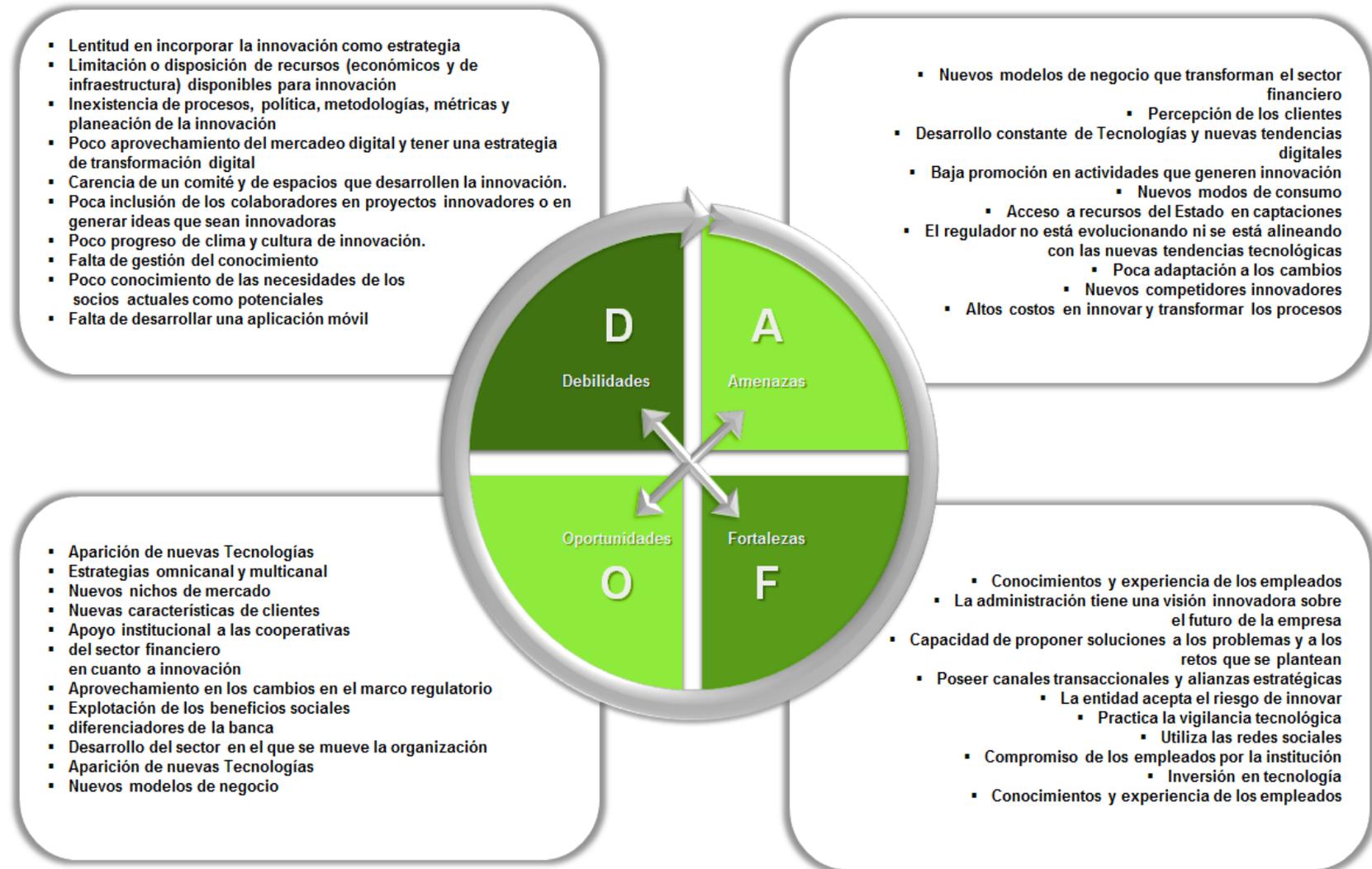
Figura 19. ¿Cobelén para ser innovadora necesita separación organizacional y volverse ambidiestra?



Fuente: elaboración propia

La construcción de la DOFA de innovación para Cobelén, como antes se mencionó, partió de la identificación de las características de sus cuatro factores, que se reconocieron con base en la percepción y las opiniones de los empleados que dieron ideas claras de sus debilidades, sus oportunidades, sus fortalezas y sus amenazas, que se resumieron y se congregaron en la figura 19. Se puede observar que para Cobelén la tecnología y lo digital es tanto una amenaza como una oportunidad, con un alto costo de inversión.

Figura 20. Matriz DOFA en innovación para Cobelén



Fuente: elaboración propia

7 PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

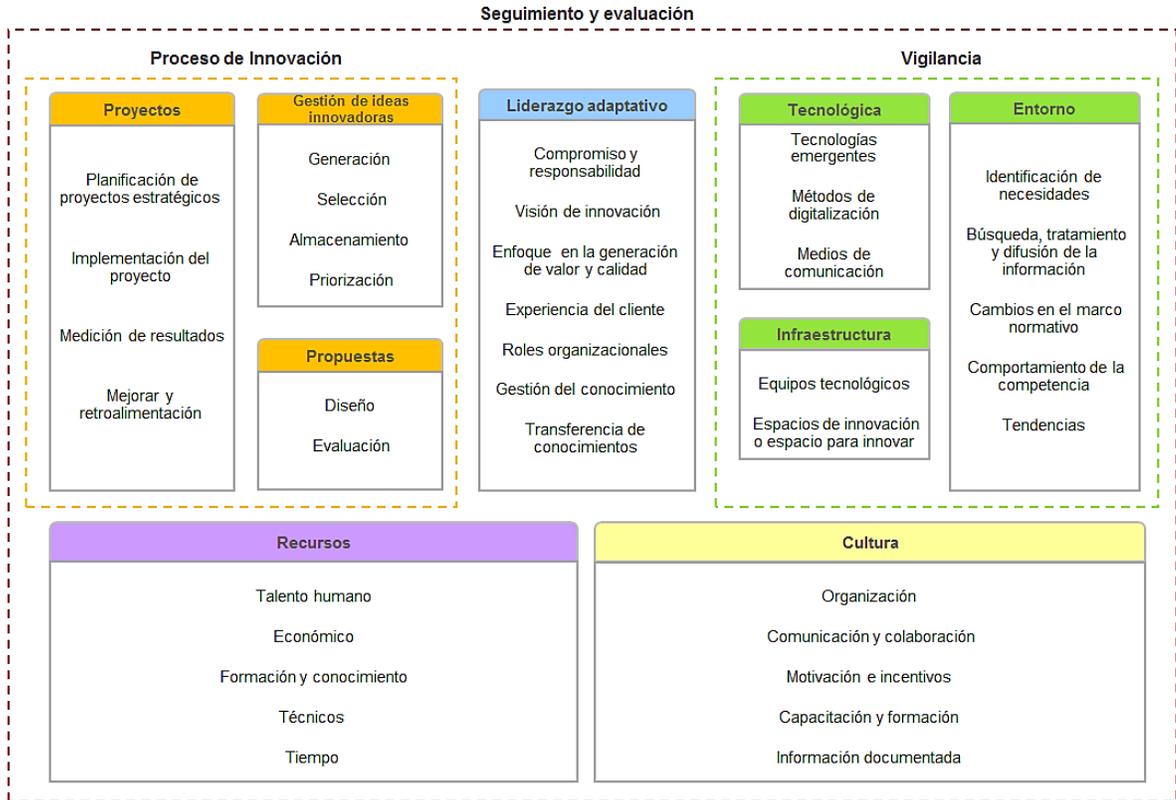
En este capítulo se presenta la estrategia de gestión de la innovación para una cooperativa de ahorro y crédito del sector solidario. Además, puesto que toda estrategia debe ir alineada con la estrategia empresarial de toda entidad, de acuerdo a la planeación estratégica de Cobelén se planteó dicha propuesta.

De conformidad con la bibliografía, se tiene que una estrategia gestión de la innovación parte de lo teórico-conceptual y comprende todos los elementos que permitan generar valor para la entidad y sus asociados, por medio de servicios o procesos nuevos o mejorados, de modo que genere ventaja competitiva frente a la competencia directa mediante el establecimiento, en lo primordial, de la identificación de los criterios que deben conformar, no el modelo, sino la estrategia de gestión de la innovación, que se expusieron en la figura 22, en la que se muestra el esquema de la propuesta, lo que permitió tener la claridad de cómo puede gestionarse la innovación de manera organizada. El diseño partió del análisis DOFA, de los modelos propuestos y probados, de la encuesta aplicada para mirar las debilidades y las oportunidades en cuanto a innovación de Cobelén y, sobre todo, de los criterios planteados en la norma ISO 56002 de 2019, referente a la gestión de la innovación.

A partir de lo anterior, dicha estrategia gestión de la innovación se ve afectada por características intrínsecas de la organización, las estrategias de administración, las fuerzas del mercado y la inversión de recursos en el desarrollo de ideas innovadoras; asimismo, la innovación está motivada, en lo fundamental, por las características del entorno y su competencia. Por tal motivo, la estrategia se compone de cinco principios fundamentales, enmarcados en la medición y la evaluación de la estrategia, que son: el proceso de innovación que, en esencia, Cobelén no lo tiene definido, el liderazgo adaptativo, la vigilancia, los recursos y, además, la cultura de innovación, que juega un papel importante en la estrategia.

Fuente: elaboración propia

Figura 21. Esquema de propuesta de estrategia de la gestión de la innovación en Cobelén



El marco de acción de la propuesta de la estrategia gestión de la innovación partió, ante todo, del diseño de un programa de vigilancia que integre los siguientes tres aspectos: el **entorno**, **lo tecnológico** y la **infraestructura**; la figura 23 resume la propuesta en este sentido; los mencionados aspectos permiten reconocer nuevos ejes de oportunidades, al tener en cuenta la dinámica actual del mercado, puesto que la empresa cuenta con experiencia y conocimiento en la creación de cadena valor para los asociados actuales y potenciales. En el caso de la tecnología comprende tres elementos:

- **Tecnologías emergentes:** el propósito es llevar a cabo una búsqueda permanente de las *fintechs*, que posibilite la inclusión financiera y la *fintechgración*,

con un plan de acción que tiene como objetivo rastrear las tecnologías que se puedan adaptar en el modelo de negocio.

- **Métodos de digitalización:** en la actualidad este aspecto es el más importante para las entidades financieras y, sobre todo, para las cooperativas de ahorro y crédito, como ventaja competitiva. Así, debe realizar un plan que trabaje la omnicanalidad y la multicanalidad en la estrategia de gestión de la innovación de Cobelén en cuanto a sus servicios, que es clave para su transformación y su transición digital, aparte de los canales transaccionales que en el presente tiene. La omnicanalidad debe contemplarse en cinco campos: servicios, mercadeo, ventas, asistencia técnica al cliente y éxito del cliente. Por ejemplo, el método que se puede adoptar para Cobelén en materia de digitalización es el denominado *agile*¹¹ (*ágil*), que consiste en “asumir un enfoque iterativo e incremental, a través de ciclos de evaluación y aprendizaje. Estos se aplican a los distintos niveles de la organización: desde el estratégico hasta la gestión de programas y ejecución” (Zauzich, 2015, párrafo 16).

Como es un método de mejora continua en el que se planea, se concibe, se constata el resultado y se optimiza sobre todo el diseño de proyectos según las circunstancias del entorno, por eso, entre las metodologías ágiles que permitan la digitalización está el *kanban*, muy común en el sector financiero. En el campo de la multicanalidad, Cobelén debe seguir aprovechando todas las herramientas a su alcance, como redes sociales o banca social, portales web y aplicación móvil (*app*) que sean más adaptadas a los clientes y a sus necesidades, asimismo dinámicas, con nuevas funciones o tendencias para poder aumentar la fidelidad de sus asociados.

¹¹ Ejecución de proyectos con un enfoque colaborativo entre las diferentes áreas del negocio que, además, propone nuevas formas de generar valor en ellos.

- **Medios de comunicación:** Cobelén debe seguir creando experiencias altamente personalizadas para sus asociados, aumentar su relación con todos los tipos de clientes y agregar nuevos canales en los que pueda ofrecer sus productos y servicios; estos medios de comunicación van de la mano con la digitalización y la tecnología, se debe crear un sistema de comunicación integral, que congregue todos los canales digitales para su público objetivo, lo que permitirá suprimir la separación entre la comunicación en línea y la fuera de línea, de modo que se evolucione hacia una comunicación bidireccional.

Para continuar con el principio de la vigilancia en la propuesta de la estrategia de gestión de la innovación, se planteó un segundo aspecto, que fue el de la infraestructura y se dividió en dos elementos claves:

- **Equipos tecnológicos:** Cobelén debe diseñar un plan de vigilancia de dispositivos tecnológicos o de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), que le permita a la entidad estar a la vanguardia e integrarlas a sus procesos y sus actividades y disponer los recursos financieros para la adquisición de dichas herramientas.

- **Espacios de innovación:** este elemento se añadió a la infraestructura porque Cobelén tiene que buscar integrarse a los ambientes que desarrollen la innovación y tiene que crear una política que permita a la entidad vincularse a universidades y organizaciones regionales, nacionales e internacionales, de modo que se puedan crear redes de innovación o laboratorios de innovación, que trabajen la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación (I+D+i); un ejemplo es Ruta N. Además, es necesario que se cree un espacio para innovar en la empresa, como la sala de la innovación, el laboratorio de la innovación o el café de la innovación, que sea más inspirador para los empleados; de esta manera, la política debe contemplar también estos ambientes internos y externos que favorezcan las ideas

y los proyectos innovadores, lo que permite la transferencia de conocimientos y la colaboración entre instituciones.

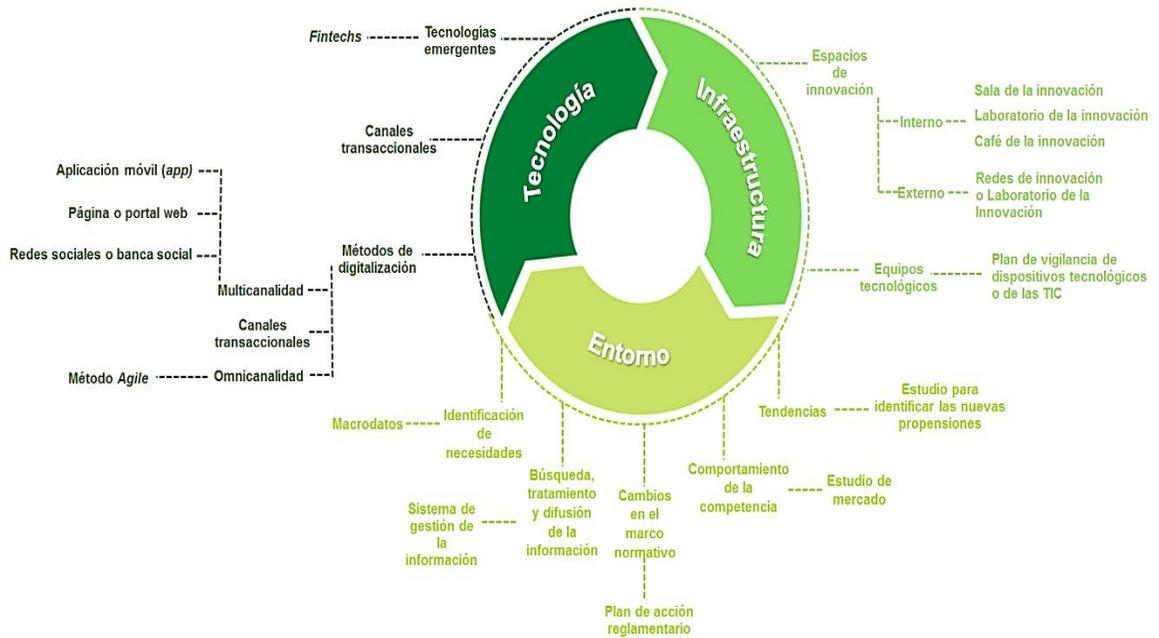
La vigilancia del entorno es un tercer aspecto que Cobelén debe tener presente para su estrategia de gestión de la innovación, que encierra cinco elementos claves que se deben tratar en una política de vigilancia del entorno:

- **Identificación de necesidades:** este aspecto es trascendental y que Cobelén debe desarrollar; según el análisis DOFA en innovación, esta es una debilidad de la entidad y, para innovar, Cobelén debe identificar las necesidades del cliente, así como sus preferencias, lo que le permitirá adaptar las estrategias y las tácticas que orientarán todos sus planes y sus proyectos con el fin de recuperar la confianza del cliente. Un ejemplo que se puede emplear para conocer las necesidades del cliente son los macrodatos¹² para evaluar con mayor agilidad el riesgo, tomar medidas acertadas, aprovechar sus datos y utilizarlos para identificar nuevas oportunidades.
- **Búsqueda, tratamiento y difusión de la información:** a partir de lo anterior, Cobelén debe establecer un sistema de gestión de la información en el que toda la organización tenga acceso a ella y se transmita en todos los niveles. Además debe plantear acciones de búsqueda de la información, de sus fuentes, de a quién se va a encargar, de su periodicidad y de cómo disponer los recursos destinados a la exploración de información, para de esta manera clasificarla de conformidad con su fiabilidad y su calidad, de acuerdo con la importancia o según las áreas funcionales.

¹² Conjuntos de datos o combinaciones de conjuntos de datos cuyo tamaño (volumen), complejidad (variabilidad) y celeridad de crecimiento (velocidad) dificultan su captura, su gestión, su procesamiento o su análisis mediante tecnologías y herramientas convencionales, tales como bases de datos relacionales y estadísticas convencionales o paquetes de visualización, en el tiempo necesario para que sean útiles.

- **Cambios en el marco normativo:** como toda empresa está sujeta a la normatividad del país, a Cobelén lo regulan diferentes marcos normativos en materia política, económica, social, técnica, tecnológica y digital; estos marcos tienen ajustes periódicos y prudenciales según lo requiera el contexto. Es importante que Cobelén, aparte de contar con un coordinador jurídico y una subgerencia de talento humano, haga sus ajustes de manera rápida, para lo que debe diseñar un plan de acción reglamentario que vigile esta parte y contemple compromisos por parte de la administración y de todos los niveles de la organización.
- **Comportamiento de la competencia:** para Cobelén, analizar la competencia directa, indirecta y sustituta le facultará orientar su estrategia y desarrollar formas para proceder de modo más inteligente y efectivo. El análisis en mención debe hacerse a partir de un estudio de mercado que determine los elementos vitales y esta información permitirá también orientar su estrategia empresarial y de innovación.
- **Tendencias:** este elemento también es una variable y enmarcó la vigilancia del entorno para Cobelén y su estrategia de gestión de la innovación; la empresa debe planear un estudio para identificar las nuevas propensiones y los avances en una continua actitud y labor de prospectiva.

Figura 22. Propuesta de vigilancia



Fuente: elaboración propia con base en los elementos del principio de vigilancia de la propuesta de la estrategia de gestión de la innovación

El segundo principio es el **liderazgo adaptativo**, que habla de cambiar para ir más allá de adaptarse a los problemas y los retos diarios de la organización y, aunque Cobelén ha dado grandes pasos, todavía falta trabajar en este concepto, por lo que se plantearon siete aspectos que integran el liderazgo adaptativo:

- **Compromiso y responsabilidad:** puesto que el liderazgo adaptativo es conocido como “la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen” (Díaz Lastreto, 2019, párrafo. 3), la innovación en Cobelén se debe liderar, de modo que se definan compromisos sobre innovación que abarquen responsabilidades y se asignen al resto de la organización por medio de objetivos; de esta manera, los líderes deben ser activos en cuanto a comenzar una cultura empresarial innovadora, que apunte a fortalecer la capacidad adaptativa de la empresa; empoderar, comprometer y generar confianza en los colaboradores,

mejorar la comunicación en todos sus niveles y direcciones, percibir los problemas dentro de la empresa, promover la visión integradora en la gestión y generarle valor a la empresa.

Figura 23. Capacidades del liderazgo adaptativo



Fuente: adaptación de Cieza y Caro (2018, p. 2)

- **Visión de innovación:** Cobelén debe establecer una visión de innovación que esté alineada con la visión general para que a partir de la primera se formularan objetivos que favorecerán a la empresa a transformarse y a lograr sus objetivos de innovación, que permitirán que el proceso de innovación genere resultados innovadores y se vayan cumpliendo en forma paralela con el propósito de la empresa. Además, se debe tener un pensamiento innovador (*design thinking*), que contribuya a la visión de innovación y que es necesario cultivar.
- **Enfoque en la generación de valor y calidad:** la innovación es la dirección que le dará a Cobelén, a través de la praxis de innovación organizativa y tecnológica, la opción de crear valor, tanto para la empresa como para los clientes internos y externos, que vaya de la mano de los estándares de calidad (mejora de procesos y operaciones) y de la gestión del conocimiento, al tener en cuenta el proceso de innovación de la organización, en el que se desarrollarán las capacidades creativas y de captura de valor de la cooperativa. La innovación de organización “es la [aplicación] de un nuevo método organizativo en las prácticas comerciales de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (OCDE, 2007, p. 62).
- **Experiencia del cliente:** la innovación en Cobelén será puesta al servicio de los clientes con el propósito de transformar su experiencia como un elemento clave en

la estrategia empresarial, de manera que se le brinden experiencias personalizadas, se segmenten campañas según criterios y se desarrollen proyectos diferenciados con el fin seguir mejorando la relación con ellos.

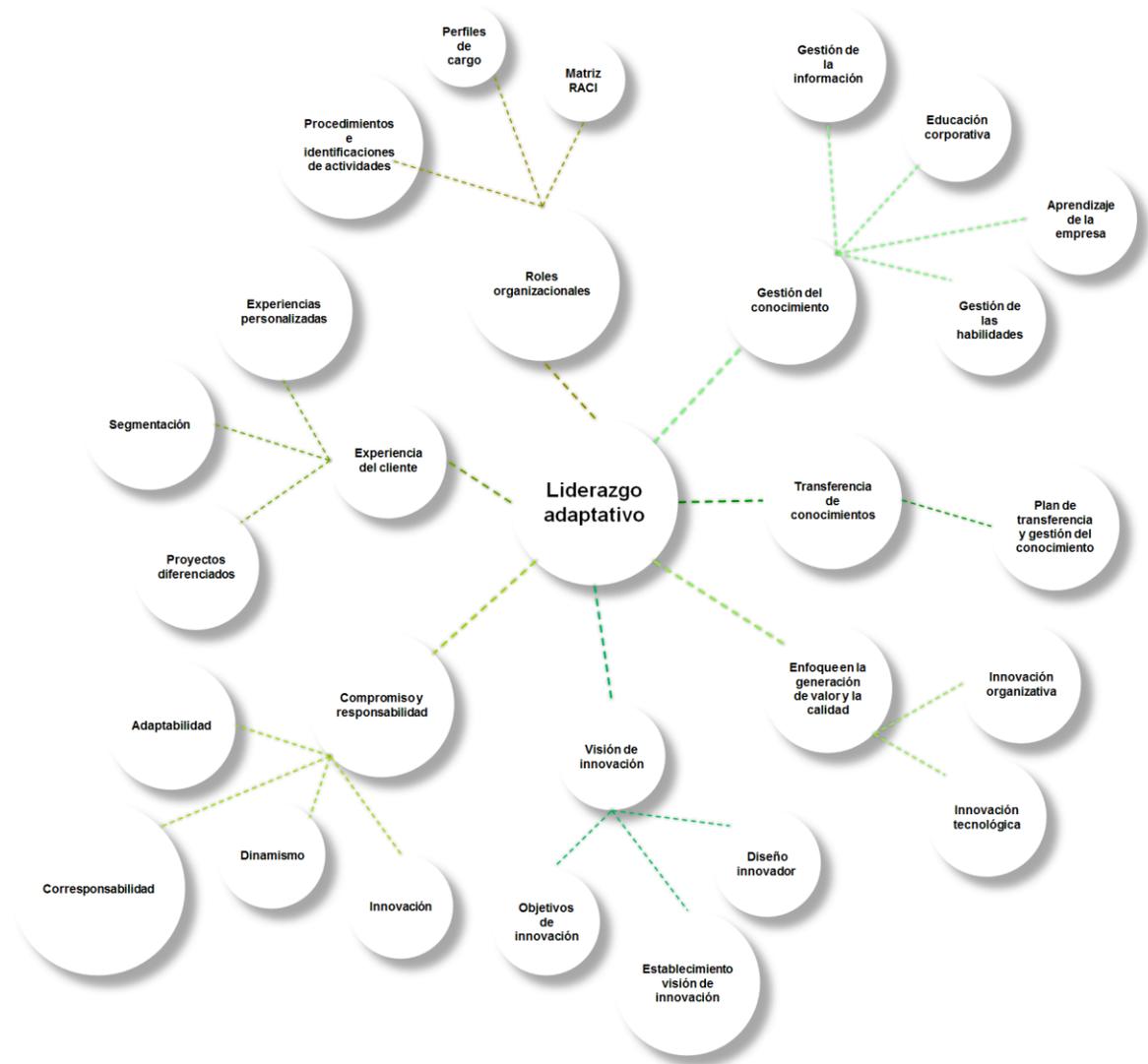
- **Roles organizacionales:** la organización deberá combinar herramientas adecuadas para asignar los roles en materia de innovación en la empresa entre los que están: perfiles de cargo, procedimientos e identificaciones de actividades y responsable de su ejecución en el proceso de innovación; para lo pertinente está la matriz RACI¹³, también conocida como matriz de asignación de responsabilidades.

- **Gestión del conocimiento:** la cooperativa tiene que gestionar el conocimiento y para ello debe empezar por la gestión de las habilidades (definición de las aptitudes y de las actitudes que deben tener los integrantes de la organización), el aprendizaje de la empresa, la educación corporativa, la gestión de la información y la inteligencia competitiva.

- **Transferencia de conocimientos:** Cobelén debe aprovechar las oportunidades internas y externas por medio del diseño de un plan de transferencia y gestión del conocimiento para la empresa a partir de los resultados de la vigilancia del entorno (actores que generen innovación) y de la infraestructura (espacios para innovar).

¹³ RACI significa: responsable, aprobador, consultado e informado.

Figura 24. Propuesta de liderazgo adaptativo



Fuente: elaboración propia

El tercer aspecto de la propuesta es la **cultura de innovación**, que va de la mano con el liderazgo adaptativo y se deriva de él, si se quiere tener en Cobelén, se debe involucrar a todos los niveles mediante los diversos medios que favorezcan el pensamiento innovador, emprendedor y creativo de los colaboradores, de tal modo que se modifique la manera en que se administra como: establecimiento de

objetivos, planificación, asignación de recursos, evaluación, incentivos, fijación niveles de responsabilidad, gestión de la información, comunicación, capacitación, etc. La cooperativa viene trabajando en este aspecto en forma rezagada, según los resultados del instrumento. Con el propósito de conformar la cultura de innovación, Cobelén debe apuntar a desarrollar los siguientes seis elementos claves:

- **Organización:** la cultura de innovación se debe planear con el fin de que llegue a todos los niveles de Cobelén, porque es una forma de planificación precisa de establecer valores y de un ambiente que facilite y promueva la cultura de innovación (Hengsberger, 2019), por lo que se tomaron las condiciones que enmarcan la cultura de innovación. En este sentido, las propensiones para su desarrollo en la cooperativa se debe concentrar en lo siguiente:

- Asunción de riesgos.
- Heterogeneidad.
- Conocimiento del personal de la empresa.
- Creación de confianza en los grupos de trabajo y los colaboradores.
- Retroalimentación positiva.
- Concesión de control a las personas sobre su trabajo.
- Enfoque de equipo y trabajo en red (colaboración).
- Objetivos de innovación comprensibles.
- Proceso de innovación establecido.
- Formalización de los procesos de la empresa.
- Otorgamiento de responsabilidades coherentes a los empleados.
- Disposición de los recursos necesarios para innovar.
- Incentivos para promover la innovación.
- Acceso a la información y comunicación ilimitada.
- Estructuras (jerarquías) innovadoras, decisiones rápidas.
- Apoyo de expertos externos.

Con lo anterior, la cultura se tiene que integrar al proceso de dirección y al día a día de la empresa, con lo que se crea poco a poco una cultura innovadora y se favorece en forma muy importante, además, el liderazgo y la práctica del equipo de dirección, no solo con su soporte y manifestaciones. Fuera de ello, Cobelén debe aprovechar la semilla plantada de su cultura empresarial establecida, que se piensa a sí misma como innovadora, puesto que sus colaboradores tienen un sentido de pertenencia alto que debe aprovecharse para que se impulse la innovación como pilar.

- **Comunicación y colaboración:** la cooperativa debe aprovechar la transformación digital para que tenga una **comunicación unificada o interorganizacional**, lo que le permitirá gestionar sus relaciones y fortalecer sus procesos; por otro lado, deberá diseñar un plan de comunicación que muestre en forma permanente los resultados y los avances de la implementación de la estrategia de gestión de la innovación con el propósito de crear una filosofía de trabajo colaborativo y de mantener diferentes tipos de redes con diversos propósitos, de modo que se intercambien contenidos y se generen entornos colaborativos que favorezcan la comunicación y el contacto en la empresa. Sewan (2019) propuso cuatro medidas que le pueden servir a Cobelén como base para cumplir este elemento:

- **Compartir el conocimiento:** mediante la disposición de un espacio para compartir contenido con los miembros de la empresa. Una interfaz de fácil acceso en la que sea posible compartir o consultar recursos, ideas y proyectos o en la que guardar conocimiento de la compañía.

- **Crear un entorno de colaboración:** tanto en espacios físicos como virtuales, con el propósito de promover ideas, hacer reuniones, planificar contenidos, etc.

- **Fomentar la conexión entre los empleados:** incluir el uso de herramientas y plataformas de comunicación. Así se permite dialogar, compartir y motivar a los miembros de la organización.

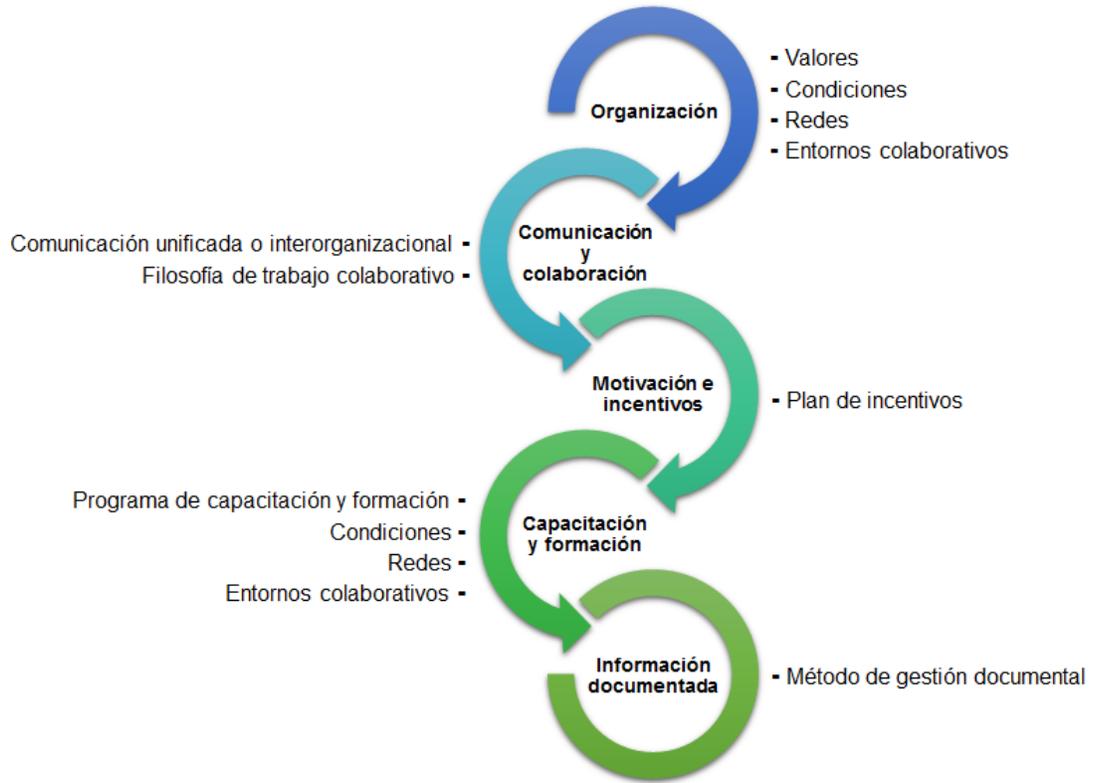
- **Nuevas vías de comunicación:** optar por la incorporación de servicios y sistemas de comunicaciones unificados es una forma de afianzar la cultura de la colaboración empresarial.

- **Motivación e incentivos:** fijar un plan de incentivos que ayude en el proceso de innovación y de generación de ideas y que fomente la participación de todos los colaboradores de Cobelén en el proceso innovador.

- **Capacitación y formación:** establecer un programa de formación y capacitación que trate temas de innovación y gestión del cambio para los directivos y los mandos medios de Cobelén, alineado con la estrategia de la organización.

- **Información documentada:** construir un método de gestión documental y utilizar las herramientas tecnológicas para el manejo, la organización, la actualización y el control de la información.

Figura 25. Propuesta de cultura de innovación



Fuente: elaboración propia

El cuarto aspecto encierra los cinco recursos con los que cuenta una empresa para generar innovación, como son los físicos, los humanos, los económicos, los tecnológicos y el conocimiento:

- **Talento humano:** en la actualidad, Cobelén cuenta con una coordinación de Organización y Métodos, que, de acuerdo con el análisis DOFA, tiene a cargo las actividades de vigilar y estudiar los procesos, la estructura y las actividades en la empresa. Sin embargo, el diseño de la propuesta de la estrategia de gestión de la innovación demanda el recurso humano necesario, ya sea adicional o no, dedicado a la innovación para que integre el comité de innovación y participe en el proceso respectivo. Este recurso deberá encargarse de administrar la estrategia mencionada y el desarrollo de cada uno de sus elementos, de manera articulada con la estrategia

empresarial. En este sentido, se propone establecer en Cobelén un Comité de Innovación y definir una estructura para la estrategia de gestión de la innovación.

- **Económico:** el presupuesto para la innovación en Cobelén partió de todos los elementos y los instrumentos que integran la propuesta y deberá establecerse de acuerdo con los requerimientos de seis elementos fundamentales:

- Requerimientos financieros para el desarrollo de nuevos proyectos innovadores.

- Requerimientos financieros para el desarrollo de nuevos procesos innovadores.

- Plan de gestión del conocimiento.

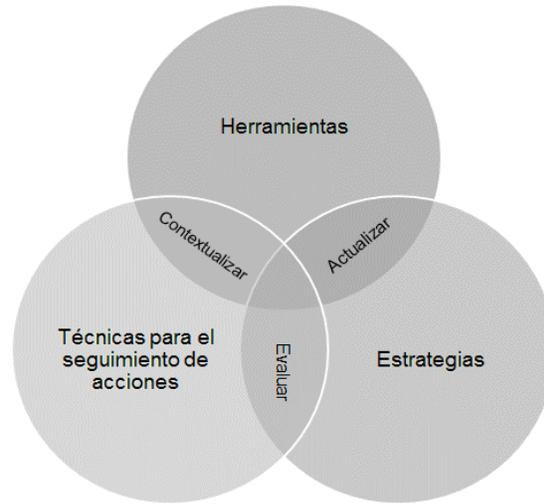
- Plan de acción para gestionar tecnología.

- Programa de incentivos para la innovación.

- Costos de implementación de la Estrategia Gestión de la Innovación (EGInn).

- **Formación y conocimiento:** Cobelén, a través de su cultura de innovación, tendrá la capacidad de gestionar el conocimiento y de desarrollar la capacidad de aprendizaje colectivo de la organización. La gestión del conocimiento se debe gestionar en los ámbitos interno y externo y debe ser un instrumento para la cooperativa en el proceso de innovación, así como en los demás procesos; para ello, la tecnología y la preparación de los colaboradores son piezas claves, de modo que, como actividad, la empresa debe estructurar un plan de gestión del conocimiento.

Figura 26. Elementos del plan de gestión del conocimiento



Fuente: adaptación propia de Barros (2013) y de Yunbit (2016)

- **Técnicos:** desarrollar un plan de acción que permita gestionar los recursos técnicos (*hardware*, *software*, manuales y guías) adecuados para innovar y para su operatividad.
- **Tiempo:** innovar es iniciar acciones en el tiempo apropiado, por lo que Cobelén debe diseñar un cronograma de actividades y objetivos medibles y sensatos, como un compromiso con la innovación, de modo que el tiempo se convierta en un recurso en la innovación.

Figura 27. Propuesta de recursos



Fuente: elaboración propia

El quinto aspecto contempla el **proceso de innovación**, que comprende tres fases: gestión de ideas innovadoras, propuestas y proyectos. Este aspecto complementa la estrategia de gestión de la innovación para Cobelén porque cada una de sus fases incluye varias actividades, por lo que la primera fase plantea las **ideas**, que encierra la generación, la selección y la priorización de las ideas innovadoras:

- **Generación de ideas innovadoras:** en esta actividad se pueden utilizar diferentes técnicas para desarrollarla, entre ellas la tormenta de ideas (*brainstorming*) y la escritura mental (*brainwriting*), muy comunes en las empresas que quieran innovar.

- **Selección de las ideas innovadoras:** Cobelén debe elegir las ideas a partir de algunos parámetros como originalidad, practicidad, viabilidad, posibilidad, durabilidad, aceptación, adecuación, costo o cualquier otro criterio que se pueda tener validez según el contexto.
- **Almacenamiento de las ideas innovadoras:** consiste en importar y almacenar las ideas para luego darles prioridad, de modo que todas queden registradas en bases de datos ya sean que pasen a la segunda etapa o no, de tal forma que puedan ser estudiadas y explotadas más tarde.
- **Priorización de las ideas innovadoras:** de lo anterior se debe pasar a priorizar las ideas seleccionadas por medio de los *frameworks*¹⁴ como herramientas empresariales en el proceso de innovación; entre ellas algunas son: método RICE (forma abreviada que proviene de la expresión en inglés *reach, impact, confidence and effort*)¹⁵, método MoSCoW (forma abreviada que proviene de la expresión en inglés *must have, should have, could have, and won't have*)¹⁶ y la matriz de Eisenhower¹⁷.

Si se sigue con el proceso de innovación, su segunda fase consiste en proponer, a partir de los resultados de la fase anterior, las dos actividades siguientes: diseño y evaluación de la propuesta.

¹⁴ Es una estructura conceptual y tecnológica de soporte definido, por lo general con artefactos o módulos de *software* concretos, que puede servir de base para la organización y desarrollo de *software*.

¹⁵ Sirve para priorizar funcionalidades en un proyecto al tener en cuenta factores diversos, con el objetivo de conseguir un ratio o valor que permita comparar –desde el punto de vista objetivo– dichas características y, por tanto, facilitar su priorización.

¹⁶ Permite focalizar los esfuerzos empresariales en las necesidades reales con el propósito de evitar caer en proyectos posibles, pero no prioritarios.

¹⁷ Permite dividir las tareas en función de su relevancia (según su influencia en los objetivos de mediano y de largo plazo) y su urgencia (en función de su demanda de atención inmediata).

- **Diseño de la propuesta:** en ella se producen las propuestas de valor, desde la generación hasta la priorización de las ideas innovadoras, enfocadas hacia un público objetivo.

- **Evaluación de la propuesta:** se eligen los criterios de evaluación de la propuesta de valor planteados por Guillén (2014), que son cuatro: singularidad, sostenibilidad, cantidad de valor añadido y grado de vinculación.

La tercera y última fase del proceso de innovación consiste en los **proyectos**, que comprende seis etapas: planificación de proyectos estratégicos, implementación correspondiente, medición de resultados, mejoramiento y retroalimentación.

- **Planificación de proyectos estratégicos:** después de la evaluación de las propuestas de generación de valor, se deben transformar en proyectos de innovación constituidos en diferentes actividades, que son:

- Realizar informes de progreso de los proyectos y de las revisiones periódicas.
- Identificar los riesgos a lo largo del desarrollo del proyecto.
- Gestionar los recursos financieros, humanos y tecnológicos, así como las posibles cooperaciones externas para el proyecto.
- Verificar el cumplimiento de las actividades del proyecto.

- **Implementación del proyecto:** se deben establecer planes de trabajo en los que se asignen responsabilidades de tal modo que cada persona que participe conozca su rol en la ejecución del proyecto; de igual manera, es necesario definir cómo adjudicar los recursos financieros y comprobar el cumplimiento de las actividades de planificación.

- **Medición de resultados del proyecto:** una herramienta importante para este proceso y fácil de emplear a la hora de evaluar los resultados de los proyectos es

*Prince2*¹⁸, que es una metodología “toma en consideración tanto los elementos tradicionales (alcance, coste, y tiempo), como los estratégicos (efecto en los objetivos estratégicos de la organización, relevancia y sostenibilidad del proyecto” (Vila Grau, 2017, párrafo. 11).

- **Mejorar y retroalimentar:** cada etapa puede retroalimentarse a partir de los resultados o los avances que se van logrando, con el fin de tener la capacidad de efectuar cambios en las etapas o en los proyectos en sí mismos porque está diseñada para dicho fin.

Figura 28. Propuesta del proceso de innovación de Cobelén



Fuente: elaboración propia

¹⁸ *Prince2* proviene de la expresión en inglés *projects in controlled environments* (proyectos en entornos controlados).

Por último, en toda estrategia se debe hacer **seguimiento y evaluación** y por eso se propone que se construya una metodología que permita el seguimiento y la evaluación del comportamiento de los diferentes elementos de la estrategia de gestión de la innovación.

"Cuando el ritmo de cambios dentro de la empresa
es superado por el ritmo de cambios fuera, el final está cerca"
Jack Welch

Capítulo V

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

8 CONCLUSIONES

La realización de este trabajo de grado permitió obtener, como producto final, la propuesta de la estrategia gestión de la innovación fundamentada en un análisis DOFA de la empresa objeto de estudio, así como de los elementos comunes de los modelos y las normas que se han planteado en materia de gestión de la innovación. Se encontró que la innovación se viene trabajando en muchas compañías, en algunas de manera organizada y en otras no tanto, en el momento de integrarla en su estrategia corporativa. La propuesta lo que busca es que Cobelén o toda otra entidad de ahorro y crédito pueda articularla en forma sistemática con su estrategia empresarial, de modo que maximice la creación de valor con los principios fundamentales para que se gestione la innovación de manera exitosa, con el fin de que su base sean las personas y sus conocimientos para que busquen ideas innovadoras para transformarlas en productos o servicios que satisfagan a los clientes internos y externos.

Con base en la información obtenida en lo conceptual, del análisis DOFA y de la propuesta elaborada se confirmó que la innovación es necesario gestionarla y estructurarla para que pueda ser incorporada, empleada, informada y administrada con el fin de diferenciarse en el mercado a través de la innovación. Así mismo, la propuesta, en caso de ser implementada, constituiría un avance conceptual y práctico en términos de la gestión de la innovación en la empresa. Tiene un enfoque abierto, lo que abre la posibilidad de que sea aplicable y adaptable en otras empresas del mismo sector, de acuerdo con las características intrínsecas de cada una de ellas, con el propósito de componer así un marco de acción integral para la gestión de la innovación en empresas que tengan el objetivo puesto en innovar, como la implementación de una estrategia que gestione la innovación, pero que no posean un conocimiento profundo en el tema ni los esenciales.

Muchas empresas en el mundo y en Colombia en este momento de la pandemia causada por el Covid-19 han tenido que cerrar sus puertas porque han visto la innovación como una solución para problemas puntuales y para obtener resultados en el corto plazo, pero no la consideraron fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, la innovación es la forma de adaptarse en momentos de crisis, porque no solo es decir que se va a innovar, sino que hay que tener claro por qué, para qué, cuándo y dónde hacerlo; son preguntas fáciles de contestar y de ahí se parte para formular una estrategia que facilite la gestión de la innovación. No obstante, otros factores importantes en la innovación en las empresas son el liderazgo, el compromiso y el apoyo por parte de la gerencia. Entonces, la innovación también les sirve a las compañías para reinventarse, según los contextos mundial, nacional y local.

9 RECOMENDACIONES

A lo largo del proceso de investigación se determinó que los elementos que abarca la innovación son muchos y fundamentales para desarrollar en una organización capacidades extraordinarias y esenciales para gestionar de manera adecuada la innovación desde un enfoque sistémico e integrado con su estrategia empresarial, con el fin de satisfacer a los clientes y ahorrar recursos. Por lo tanto, se planteó explorar el tema de innovación con el fin de articular la estrategia propuesta con las capacidades de innovación requeridas por la organización. Es decir, Cobelén tiene las condiciones necesarias para implementar la propuesta e integrarla en su estrategia empresarial, porque tiene todos los aspectos necesarios para su desarrollo. Es indispensable que la cooperativa utilice herramientas tecnológicas, que implemente un proceso de innovación claro y estructurado y que documente los procesos que ayuden a la ejecución de la estrategia en forma organizada.

Con el fin de complementar la propuesta de una estrategia de gestión de la innovación planteada, es necesario seguir investigando sobre herramientas tecnológicas para facilitar la conexión y, por tanto, la colaboración en los procesos de innovación y hacer de esta experiencia la mejor posible. Sin embargo, una empresa, con solo introducir aspectos formales, no garantiza el éxito en la ejecución de cualquier proceso o estrategia. Así, con el fin de integrar la innovación, la entidad debe explorar y explotar sus características intrínsecas que faciliten la consecución de innovaciones exitosas concebidas alrededor de este marco conceptual y propositivo.

Asimismo, es importante que Cobelén siga trabajando también la innovación a partir de la mejora continua e impulsar procesos de calidad como elemento innovador, aunque es importante que la estrategia se legitime, con el fin de obtener su validación práctica e integral para que se convierta así en una herramienta para la gestión de la innovación y la generación de valor para la empresa.

“Nunca andes por el camino trazado,
pues te conducirá únicamente hacia donde los otros fueron”

Alexander Graham Bell

REFERENCIAS

REFERENCIAS

Alexis Carías, K. Q. (17 de junio de 2016). *XI. Estrategias competitivas. Definición de la estrategia competitiva*. PortafolioDePE.

<https://sites.google.com/site/portafoliodepe/xi-estrategias-competitivas>

Angulo, E. (2011). *Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. Un estudio de caso*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Sinaloa]. <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/indice.htm>

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*, 6ª ed. Episteme.

<https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=El+proyecto+de+investigaci%C3%B3n:+Introducci%C3%B3n+a+la+metodolog%C3%ADa+cient%C3%ADfica&ots=kXqKboquo5&sig=DjKDDAUq6K-3KLzaDa-psCl-wn8#v=onepage&q=muestra&f=false>

Armijo, M. (junio de 2011). La planificación estratégica como instrumento de la gestión por resultados. En *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público* (pp. 4-9). Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (Ilpes) y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/6/34296/MANUAL_PES.pdf

Baena Sánchez, C., Gutiérrez del Pozo, L., Gutiérrez Rabadán, E., y Trujillo Mena, M. (2009). *Guía para la autoevaluación de la gestión de la innovación empresarial. Modelo, cuestionario y buenas prácticas de gestión en innovación empresarial*. Innovación y Tecnología (IAT), Junta de Andalucía y Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión.

<http://www.inpyme.es/index.php/concepto/96-guia-para-la-autoevaluacion-de-la-gestion-de-la-innovacion-empresarial>

Balestrini Acuña, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación. Para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos,*

formativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles, 7ª ed. Consultores Asociados.

<https://bibliotecavirtualupel.blogspot.com/2016/09/como-se-elabora-el-proyecto-de.html>

Barros, A. (21 de abril de 2013). *Gestión del conocimiento en el sector público*.

Alejandro Barrios. <https://www.alejandrobarrros.com/gestion-del-conocimiento-en-el-sector-publico/>

blinklearning (4 de septiembre de 2017). *La organización interna de la empresa*.

Forma jurídica y recursos. 1. Finalidad de la empresa. blinklearning.

<https://www.blinklearning.com/coursePlayer/clases2.php?idclase=66713970&idcurso=1159079#>

Bojórquez Zapata, M. I., y Pérez Brito, A. E. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*, 81, 4-19.

<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

Botia Amaya, A., Bernal Alfonso, A., y Ospina Castro, L. F. (2018). *Retos y oportunidades del sector solidario para el desarrollo local sostenible en Colombia, el caso del municipio de Saravena* (trabajo de grado, Maestría en Estudios y Gestión del Desarrollo, Universidad de La Salle).

https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1137&context=maest_gestion_desarrollo

Bracho Navarro, I., Angulo Rangel, F., y Ardila, J. (2016). Innovación como estrategia de competitividad en Colombia. *Gestión Competitividad e Innovación*, 4(2), 103-113.

<https://www.coursehero.com/file/37256191/Innovaci%C3%B3n-como-estrategia-de-competitividadpdf/>

Campuzano Hoyos, J. A. (2013). *Juan Gonzalo Restrepo Londoño. Un legado empresarial, 1945-1970*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.

- Castellanos Narciso, J. E., y Cruz Pulido, M. A. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 28-51.
<https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprises*. The MIT Press.
- Cieza Ramos, M. J., y Caro Sánchez, C. M. (9 a 11 de mayo de 2018). Liderazgo adaptativo: caso de éxito de un programa que favorece la gestión de activos. En *XX Congreso Internacional de Mantenimiento y Gestión de Activos*. https://educacion.aciem.org/CIMGA/2018/Trabajos/2018-108%20TRA_PER_MJ_CIEZA3_CIMGA2018.pdf
- Cilleruelo Carrasco, E., Sánchez Fuente, F., y Etxebarria Robledo, M. B. (2008). Compendio de definiciones del concepto "innovación" realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. *Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 36, 61-68.
<https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/71/71>
- Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop) (2018). *Observatorio cooperativo N° 45. Sector cooperativo con actividad financiera. Marzo 2018*. Confederación de Cooperativas de Colombia Confecoop.
<https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2018/06/Observatorio-No-45.pdf>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planificación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64629832007>
- Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) (s.f.). *Gestión de la innovación*. Corfo. <https://www.corfo.cl/innovacion>

- Corporación Ruta N (s.f.). *Gestión de innovación*. Corporación Ruta N.
<https://www.rutanmedellin.org//es/recursos/abc-de-la-innovacion/item/gestion-de-innovacion>
- Correa Calle, W. B. (2014). Sistema de evaluación para mejorar el desempeño del personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal, provincia del Cañar (trabajo de grado de Maestría en Administración de Negocios, Universidad Técnica del Norte).
<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/3548>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*, 9ª ed. Pearson Educación.
- Díaz Lastreto, C. (23 de diciembre de 2019). *La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*.
<https://www.recursohumano.cl/post/2018/06/29/ronald-heifetz-la-pr%C3%A1ctica-del-liderazgo-adaptativo-las-herramientas-y-t%C3%A1cticas-para-camb>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Routledge.
- González Candía, J., García Coliñanco, L., Lucero Caro, C., y Romero Hernández, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento y Gestión*, 36, 107-133.
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/6707/5904>
- Guillén, F. (10 de mayo de 2014). 2. *Propuesta de valor*. Blog de Estrategia Empresarial de Paco Guillén. <http://www.blandi.org/fguillen/2-propuesta-de-valor/#.XsBepURKjcs>
- Hengsberger, A. (17 de junio de 2019). *Definición gestión de la innovación*. Lead Innovation management. <https://www.lead->

innovation.com/es/blog/definici%C3%B3n-gesti%C3%B3n-de-la-innovaci%C3%B3n

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ª ed. McGraw-Hill Interamericana. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana. https://books.google.com.co/books?id=5A2QDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion+sampieri&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj_il6t-_HnAhUrT98KHeZpD8cQ6AEIPDAC#v=onepage&q&f=false

Huergo, J. (2003). Los procesos de gestión. *Material de lectura para los cursos de "Comunicación en las organizaciones públicas"*. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, Dirección General de Cultura y Educación. <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

Innovamanagement. (2012). *El proceso de innovación*. <http://innovamanagement.net/elproceso.htm>

Lead Innovation Management (2020). *5 consejos para un proceso de innovación sostenible*. Lead Innovation Management. <https://info.lead-innovation.com/es/5-consejos-para-un-proceso-de-innovaci%C3%B3n-sostenible>

Manene, L. M. (31 de mayo de 2013). *Estrategias empresariales: tipología, características y uso*. [luismiguelmanene.com](http://www.luismiguelmanene.com). <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>

- Marín-García, J. A., Bautista, Y., García-Sabater, J. J., y Vidal-Carreras, P. I. (2010). Implantación de la innovación continua en la gestión de operaciones: una revisión de la literatura. *Innovar*, 20(38), 77-94. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22292>
- Meneses, W. R. (2016). *Evolución de las tecnologías transaccionales en el sector financiero en Colombia entre los años 2010 y 2015* (trabajo de grado, Especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada). <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14568/RobertoMenesesWilfredo2016.pdf?sequence=1>
- Morles, V. (2011). Guía para la elaboración y evaluación de proyectos de investigación. *Revista de Pedagogía*, 32(91), 131-146. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65926549008>
- Nikulin, C., y Becker, G. (2015). Una metodología sistémica y creativa para la gestión estratégica: caso de estudio región de Atacama-Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(2), 127-144. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000200009>
- Normas APA (2016, 30 de septiembre). *El marco metodológico de la tesis ¿Cómo elaborarlo?* Normas APA. <http://normasapa.net/marco-metodologico-tesis/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2007). *Oslo Manual: Guía para la recolección e interpretación de datos sobre innovación*, 3ª ed. OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>
- Primala Sistema de Gestión. (3 de octubre de 2019). *Iso sg 5600x 56002 gestion de la innovacion* [Diapositiva de PowerPoint]. SlideShare.

<https://www.slideshare.net/JoseSzarfman/iso-sg-5600x-56002-gestion-de-la-innovacion>

- Rajagopalan, S. (24 de julio de 2014). La relación entre la tecnología y la innovación. *El Mundo* (Madrid).
<https://www.elmundo.es/economia/2014/07/24/53d0ef16e2704ea6108b457d.html>
- Real Academia Española (RAE) (2014). Estrategia. En *Diccionario de la lengua española*, 23ª ed. RAE. <http://www.rae.es>
- Restrepo, E. (23 de abril de 2015). Innovación y tecnología: los pilares del desarrollo de la banca. *La República*.
<https://www.larepublica.co/finanzas/innovacion-y-tecnologia-los-pilares-del-desarrollo-de-la-banca-2224066>
- Sainz de Vicuña, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*, 5ª ed. ESIC.
- Serna-Gómez, H., y Rodríguez-Barrero, M. S. (2015). El sector solidario como alternativa para el desarrollo social e inclusivo en el postconflicto colombiano. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107), 37-48.
<https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1250>
- sewan (16 de septiembre de 2019). *Impulsando la innovación: comunicaciones unificadas y herramientas de colaboración*. sewan.
<https://www.sewan.es/innovacion-comunicacion-unificada-y-herramientas-colaboracion/>
- Śledzik, K. (abril de 2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*, 89-95. <http://doi.org/10.2139/ssrn.2257783>
- Sobrado, J. D. (4 de febrero de 2018). *Análisis DAFO y creación de estrategias (CAME, DAFO cruzado)*. Learning Legendario.
<https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/>

- Stage-Gate International. (27 de mayo de 2019). *¿Qué es el proceso de innovación?* Stage-Gate International. <https://www.stage-gate.la/que-es-proceso-innovacion/>
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*, 4ª ed. Limusa
<https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=BhymmEqkkJwC&oi=fnd&pg=PA13&dq=La+investigaci%C3%B3n+cient%C3%ADfica&ots=TrdDemV6il&sig=QGPPm1r4s2zHL-#v=onepage&q=175&f=false>
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 12, 115-133.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>
- Universidad de la Salle (s.f.). *Innovación y tecnología*. Universidad de la Salle, Vicerrectoría de Investigación y Transferencia.
<https://www.lasalle.edu.co/wcm/connect/9502706a-23a2-4bf5-9097-a3ab4d90e24d/innovaci%C3%B3n%2By%2BTecnolog%C3%ADa.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IVY2h08&CVID=IVY2h08&CVID=IVY2h08&CVID=IVXZOJL>
- Vila Grau, J. L. (31 de octubre de 2017). *¿Cómo medir el éxito de un proyecto? Depende el enfoque*. Proagilist. <https://proagilist.es/blog/gestion-de-proyectos/prince2/medir-exito-proyecto/>
- Watch&Act (13 de diciembre de 2018). *Innovación y estrategia de crecimiento empresarial*. Watch&Act. <https://watchandact.eu/blog/innovacion-estrategia-crecimiento-empresarial/>
- Yunbit (19 de agosto de 2016). *La gestión del conocimiento: herramientas y recursos (II)*. Yunbit. <https://www.yunbitsoftware.com/blog/2016/08/19/la-gestion-del-conocimiento-recursos/>

Zauzich, I. (21 de diciembre de 2015). *El método Agile y sus ventajas para el sector financiero*. Cobis. <https://blog.cobiscorp.com/ventajas-agile-para-el-sector-financiero>

"Creatividad es pensar en nuevas ideas.
Innovación es hacer cosas nuevas"
Theodore Levitt

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Formato de la encuesta

Te he invitado a que respondas un formulario:

Este material tiene como objetivo valorar las gestiones interna y externa de la innovación como estrategia en la empresa COBELÉN para cumplir el propósito del trabajo de grado de Maestría en Administración. Tu participación es de carácter voluntario y la información aquí contenida solo se utilizará con fines académicos. Por favor sigue las instrucciones. El autor agradece tu aporte.

Instrucciones:

- a) Lee con detenimiento
- b) Revise todas las opciones y elige el que consideres”.
- c) Haz clic en el círculo que aparece en cada pregunta para señalar tu respuesta.
- d) En algunos enunciados se te solicita Ampliar tu respuesta
- e) No hay respuestas correctas ni incorrectas
- f) Una vez hayas terminado de responder, haz clic en la palabra “ENVIAR” ubicada al final de la encuesta.

Dirección de correo electrónico: _____
Nombres: _____
Apellidos: _____
Género: Femenino __ Masculino __
Edad (años cumplidos): _____
Sede: _____
Área: _____
Cargo: _____
Tiempo laborado en COBELÉN
(años, meses o días): _____
Nivel educativo: Primaria __ Secundaria __ Técnico __ Tecnología __
Profesional __ Posgrado __

1. De acuerdo con la situación tecnológica actual del país, ¿cuáles son los principales problemas que afecten la operación de COBELÉN? Amplía tu respuesta.
2. ¿Cuál efecto ha tenido la innovación en el sector financiero sobre la competitividad de COBELÉN y como se ha adaptado al cambio la empresa? Amplía tu respuesta
3. Al tener en cuenta el contexto nacional e internacional en innovación tecnológica, ¿cuál ha sido el impacto para el sector financiero y sobre todo para las cooperativas del sector solidario como COBELÉN? Amplía tu respuesta.
4. ¿Cómo lucen los productos y servicios digitales de COBELÉN frente a los de la competencia? Amplía tu respuesta
5. Respecto de la competencia directa que se tiene, ¿cómo se ve con respecto a COBELÉN en innovación? Amplía tu respuesta
6. ¿La cooperativa tiene alianzas estratégicas o colabora con otras entidades?
7. ¿Cuál percepción tienen los clientes de COBELÉN? Amplía tu respuesta
8. ¿La empresa posee o debería poseer un flujo de información y tecnología? Sí __ No __
9. ¿Cuáles elementos innovadores nos harán destacar en el mercado? Amplía tu respuesta
10. ¿Cuáles tendencias del mercado pueden beneficiar a COBELÉN? Amplía tu respuesta
11. ¿COBELÉN está preparado para los cambios tecnológicos constantes? Mucho __ Poco __ Nada__
12. ¿Qué tanto benefician esos cambios? Amplía tu respuesta

13. ¿Existen nuevas tecnologías o modos de consumo que amenacen el futuro de los productos o servicios de COBELÉN? Sí ___ No ___
14. ¿Qué está haciendo mejor la competencia en innovación que COBELÉN no esté realizando? Amplía tu respuesta
15. ¿Cuáles obstáculos legales o normativos enfrenta COBELÉN en cuanto a innovación? Amplía tu respuesta
16. ¿Los productos o servicios de COBELÉN satisfacen tendencias de consumo? Sí ___ No ___
17. ¿Qué tan rápido se adapta COBELÉN a los cambios? Mucho ___ Poco ___ Nada ___
18. ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que COBELÉN puede aprovechar? Sí ___ No ___
19. ¿Cuáles? Amplía tu respuesta
20. ¿Cómo percibes la gestión de la innovación en las demás empresas del sector solidario? Amplía tu respuesta
21. ¿Cuáles tendencias tienen más probabilidades de afectarnos? Amplía tu respuesta
22. ¿De cuál manera cambiará nuestro sector a través de la tecnología? Amplía tu respuesta
23. ¿Cómo podemos utilizar la tecnología para mejorar el sector, el valor para el cliente y la eficiencia de nuestra compañía? Amplía tu respuesta
24. ¿COBELÉN aprovecha la coyuntura digital? Sí ___ No ___
25. ¿Y en cual proporción la aprovecha? Mucho ___ Poco ___ Nada ___
26. ¿La cooperativa tiene accesibilidad al mercadeo digital? Sí ___ No ___
27. ¿Qué tanto aprovecha el mercadeo digital? Mucho ___ Poco ___ Nada ___
28. ¿Qué debe hacer COBELÉN para empezar o seguir innovando? Amplía tu respuesta
29. ¿Es necesario que la empresa establezca un sistema de innovación? Sí ___ No ___
30. ¿Es necesario que la empresa forme un equipo que desarrolle innovación? Sí ___ No ___
31. ¿COBELÉN gestiona la innovación como estrategia? Sí ___ No ___
32. ¿La organización requiere de una estrategia de innovación? Sí ___ No ___
33. ¿La cooperativa necesita promover una cultura de innovación? Sí ___ No ___
34. ¿Se emplean métodos de inclusión en actividades relacionadas con innovación como parte del quehacer diario de los colaboradores de la entidad? Sí ___ No ___
35. ¿Cómo es el clima innovador de la empresa? Bueno ___ Regular ___ Malo ___
36. ¿Se ha definido una política de I+D+i en la organización? Sí ___ No ___
37. ¿La empresa dispone la infraestructura y los recursos necesarios para realizar actividades de I+D+i? Sí ___ No ___
38. ¿COBELÉN realiza la gestión del conocimiento en la organización? Sí ___ No ___
39. ¿La entidad promueve que los colaboradores propongan ideas innovadoras? Sí ___ No ___
40. ¿La empresa ha realizado un análisis interno para llevar a cabo actividades de innovación? Sí ___ No ___
41. ¿La entidad precisa procesos y metodologías de innovación? Sí ___ No ___
42. ¿La cooperativa establece un proceso para generar ideas? Sí ___ No ___
43. ¿Se establecen mecanismos para la selección de ideas? Sí ___ No ___
44. ¿Se planifica los proyectos de innovación? Sí ___ No ___
45. ¿La organización cuenta con indicadores para evaluar la innovación? Sí ___ No ___
46. Los colaboradores conocen los proyectos o las actividades en innovación que están en ejecución, junto con los avances y los resultados presentados por COBELÉN. Sí ___ No ___
47. ¿La organización acepta el riesgo de innovar? Sí ___ No ___
48. ¿La presencia de COBELÉN en internet es suficiente y relevante? Mucho ___ Poco ___ Nada ___
49. ¿La empresa hace o debería hacer vigilancia tecnológica? Sí ___ No ___
50. ¿Las herramientas tecnológicas elegidas son las apropiadas? Sí ___ No ___
51. ¿Qué hace la empresa mejor que otras en el sector? Amplía tu respuesta
52. ¿Qué debería hacer COBELÉN para que marque la diferencia en el sector? Amplía tu respuesta
53. ¿Qué elementos innovadores nos hará o nos hace destacar en el mercado? Amplía tu respuesta
54. ¿La empresa está segura de que conocen bien las necesidades de los clientes? Sí ___ No ___
55. ¿Qué tanto invierte en tecnología la entidad? Mucho ___ Poco ___ Nada ___

56. ¿La empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? Mucho ___ Poco ___ Nada ___
57. ¿Por qué la empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? Amplía tu respuesta
58. ¿Los empleados están comprometidos con la empresa y con la visión en el futuro? Mucho ___ Poco ___ Nada ___
59. ¿Qué tanto COBELÉN incorpora la innovación en su plan estratégico? Mucho ___ Poco ___ Nada ___
60. ¿Cuál tipo de innovación nos interesa más para seguir diferenciándonos? Amplía tu respuesta
61. ¿Si pudieras cambiar algo para que COBELÉN fuera más productiva y competitiva, qué sería? Amplía tu respuesta
62. ¿La entidad para ser innovadora necesita separación organizacional y volverse ambidiestra? Sí ___ No ___
63. ¿La cooperativa necesita transformar e introducir nuevos procesos? Sí ___ No ___
64. ¿Por qué necesita transformar e introducir nuevos procesos? Amplía tu respuesta

Anexo 2. Respuestas a la encuesta

De acuerdo con la situación tecnológica actual del país, ¿cuáles son los principales problemas que afecten la operación de Cobelén? Amplía tu respuesta

Obsolescencia, desenfoque

Las tendencias tecnológicas y comportamientos del consumidor requieren y demandan cambios permanentes. Estas requieren de inversiones permanentes y de valor significativo

Se cuenta con ambos problemas: detectar a tiempo estos cambios y saber en qué momento se implementan y se tienen, de otro lado, recursos limitados para hacer este tipo de inversiones

Son aún insuficientes las economías de escala si se toman aliados estratégicos, pues los ritmos de cada par son diferentes a la hora de hacer inversiones en conjunto

La cultura y madurez empresarial, si bien está mejorando, sigue siendo lenta para la dinámica exigida en la coyuntura actual

LA CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN

La alta disponibilidad de los canales de comunicación, las redes muy saturadas y la seguridad en la nube

Base de datos no actualizada

Que aún la cooperativa no cuente con una plataforma tecnológica que genere informes en tiempos reales acerca de la situación de nuestros asociados, como son las edades, actividades económicas, nivel de estudios, situación financiera, entre otros, con el fin de crear productos y servicios que satisfagan sus necesidades

Software y procedimientos

La velocidad con que avanza la tecnología, recursos para este tipo de inversiones

La tendencia de los canales de comunicación de proveedores, canales de datos y de internet, fuga de datos sensibles, mejores capacitaciones a empleados para manejo de las herramientas

El principal problema es que la cooperativa no está evolucionando al ritmo tan rápido que se mueve la tecnología; nos toca estar desatrasándonos tecnológicamente

¿Cuál efecto ha tenido la innovación en el sector financiero sobre la competitividad de Cobelén y cómo se ha adaptado al cambio la empresa?

Amplía tu respuesta

Ha sido una amenaza y la cooperativa reacciona muy lento

El impacto gradualmente se siente cada día mayor. Los comportamientos y exigencias de los clientes es aún mayor y eso se revela en el gran número de asociados que renuncia a Cobelén

Los productos digitales ganan cada día más fuerza y dinámica y en esa misma velocidad Cobelén no se transforma

Procesos como BI, *blockchain*, apertura total de productos digitales, entre otros muchos, son incipientes o nulos con respecto a la velocidad con que cambia el negocio. Eso hace que la percepción de los clientes en experiencia de servicio se vea afectada y, por lo tanto, la competitividad se reduzca

La entidad ha tratado de incursionar en el tema de la innovación tecnológica, pero, cada que lo hace, se observa que dicho producto ya existe en el mercado. Por tanto, es innovación para la entidad, pero no para el sector financiero, pues no le aporta nada distinto a él. Y el único aporte que podría decirse que brindará en el corto plazo, denominado "Punto digital transaccional", no garantiza la más mínima confiabilidad a la entidad

La innovación en el sector financiero nos ha llevado a replantear el negocio si queremos permanecer en el tiempo, ya que las nuevas tecnologías están enfocadas a las nuevas generaciones, quienes quieren todo por medio de un dispositivo móvil y de maneras muy ágiles. Cobelén, preparándonos para esto,

ha fortalecido áreas administrativas estratégicas, que nos permitan cautivar más asociados y ha realizado alianzas con empresas emprendedoras. Dentro de los logros importantes tenemos la implementación de pantallas digitales en agencias que atienden de manera más ágil, *app* transaccional, analítica de datos, convenio de recaudo y retiro con Gana, ventas por medio del *call center*, entre otros. En estos momentos se está trabajando cambio de *core*, que nos permitirá tener movilidad, motor de decisión para dar respuesta en minutos

La gerencia actual está sumando todos sus esfuerzos para apuntarle a la innovación, siendo la entidad muy receptiva a los nuevos retos

Considero que ha sido positivo, la cooperativa viene creciendo y ha iniciado acciones en el procesamiento de transacciones como el cambio de red transaccional, instalaciones de pantallas inteligentes en algunas agencias, *app*, botón PSE y la apertura de un canal de ventas digitales

La cooperativa ha evolucionado y eso ha favorecido enfrentar hoy la crisis; sin embargo, aún falta mucho por mejorar

Efectos : se hace más difícil la permanencia del negocio, nos hemos adaptado también con prospectiva e innovación para dar continuidad al negocio

Cooperativa Belén se ha venido reinventando en cuanto a tecnología, creando nuevos canales transaccionales tales como gana, botón PSE , servicio en cajeros Servibanca etc., evitando así que las personas se desplacen hasta las agencias, ha mejorado la experiencia de los asociados, los cuales se ha adaptado bien

Las entidades financieras que ya ejecutaron una estrategia digital basada en la innovación nos llevan mucha ventaja en cuanto a modelo de negocio digital, procesos automáticos y, sobre todo, enfocados en los clientes, no en los productos. Cobelén apenas está reaccionando ante esta situación y empezando a entender que nos debemos centrar en la experiencia de nuestros asociados

Al tener en cuenta el contexto nacional e internacional en innovación tecnológica, ¿cuál ha sido el impacto para el sector financiero y sobre todo

**para las cooperativas del sector solidario como Cobelén? Amplía tu
respuesta**

Impacto negativo: la mayoría de las cooperativas no se adaptan fácil y rápidamente

El sector solidario camina a pasos lentos comparativamente con el nivel o impulso innovador. Cada día se pierde más participación del mercado y cada vez el sector se debe refugiar en sectores de mayor riesgo

Los procesos de innovación en el negocio financiero requieren de economías de escala, de especies de jugadores gremiales que sean integradores tecnológicos y, si bien existen, no están a la dinámica o velocidad que exigen las nuevas tendencias

Esto genera altos riesgos en prospectiva para las empresas del sector solidario

El sector solidario tiene un gran rezago en innovación tecnológica; se ha tratado de estar a la vanguardia de los nuevos retos, pero, aun así, no se tienen los resultados esperados. La lentitud en los avances es enorme. No se brindan nuevas opciones al sector

El impacto ha sido mucho ya que la gente tienen más información y puede realizar comparaciones en tan solo minutos de cuál es la opción que más le conviene, lo que nos lleva a buscar estrategias para ser más competitivos y atractivos para las personas. Incluso, vemos que salen ya competencias de bancos que no necesitan de instalaciones físicas para vender, siendo de esta manera más eficientes y llegando a muchas más personas. El sector solidario, y cooperativo, en general, debe trabajar mucho aprovechando las nuevas tecnologías en hacer conocer su modelo y reinventarnos para ser más modernos de acuerdo a lo que nos exige el entorno y nuestros asociados

El impacto es que el sector ha venido tomando conciencia de la necesidad urgente de implementar herramientas tecnológicas para no quedarse rezagadas y estar a la vanguardia del contexto general e internacional, para poder brindarle

a todos sus asociados alternativas diferentes y ágiles para transar y comunicarse

El impacto ha sido bueno, se ha avanzado en tecnologías de información que vienen desarrollando un aumento en la productividad, como es el sistema de información en la nube Apolo

Los avances tecnológicos son bastante agresivos y beneficiosos; sin embargo, el sector cooperativo avanza más lento que el financiero; inclusive, la mayoría de ahorro y crédito no han dado inicios

Tomar decisiones a mayor velocidad, revisar plan estratégico, renovar procesos, cambio de cultura organizacional

Estas innovaciones tecnológicas son un componente esencial de las estrategias que la cooperativa ha tenido que implementar y adaptar para conseguir una ventaja competitiva; no solo los asociados se han venido adaptando a los cambios, sino también los empleados han debido cambiar su mentalidad y esforzarse mucho más respecto a los cambios tecnológicos que paulatinamente se han venido haciendo. La inversión económica ha sido uno de los factores que la entidad ha tenido que hacer para competir con la amenaza del entorno

El sector financiero bancario ha generado nuevos modelos de negocio, han automatizado procesos, han implementado nuevos ecosistemas y, sobre todo, han personalizado los productos según el comportamiento de los clientes. El sector solidario siempre ha estado en la retaguardia tecnológica porque muchas de sus entidades no tienen claro lo que es tener una estrategia digital, no saben para dónde van con este tema; además, no tienen el músculo financiero para invertir en tecnología

¿Cómo lucen los productos y los servicios digitales de Cobelén frente a los de la competencia? Amplía tu respuesta

Son productos genéricos, que llevan a la cooperativa a luchar solo por tasa

Se viene avanzando, pero a un ritmo lento, con el nuevo *core* de negocio y la planeación estratégica, que se fundamenta en capítulos de innovación y generar

verdaderas experiencias de servicio, en estos productos digitales se espera avanzar con una mayor dinámica

Vale la pena resaltar que se han hecho esfuerzos en temas de redes sociales y mercadeo digital, pantallas digitales, que son un canal de autogestión, o el motor de decisión de créditos, entre otros, que marcan un interés o enfoque en este aspecto

Dentro de las cooperativas de ahorro y crédito se está a la vanguardia. Se cuenta con gran diversidad de productos y servicios que permiten responder a la demanda de los asociados y brindar cierto nivel de sostenibilidad a la entidad; sin embargo, frente a las cooperativas financieras estamos rezagadas

No contamos en la actualidad con estos productos, pero somos conscientes de que, si no los desarrollamos, estamos destinados a desaparecer; por tal motivo, estamos desarrollando habilidades a nuestros asesores del *contact* para poderlo realizar, estamos cambiando nuestra página buscando una mejor interacción con nuestros asociados y estamos cambiando nuestro *core*, lo que nos permitirá desarrollar estos productos

Considero que Cobelén frente al sector es una entidad competitiva; por ejemplo: ha sido pionera en trabajar fuertemente en las redes sociales y día tras día fortalecer los distintos canales, permitiendo así estar más cerca de sus asociados. También ha sumado esfuerzos creando alianzas con otros actores muy estratégicos ,como Gana y la red Coopcentral

La cooperativa ha crecido en la implementación de canales digitales y pone al servicio de sus asociados el canal de ventas digital, en el que se incorpora el Whatsapp business, redes sociales y el portal transaccional

En la actualidad hemos logrado que sean más acordes con los avances tecnológicos; sin embargo, estamos atrasados a comparación del sector financiero

Se notan, avanzan, son atractivos

Los productos y servicios digitales de Cobelén han servido mucho para mejorar la comunicación interna y externa entre las personas, la entidad se ha dado a conocer más por medio de estos servicios y, por ende, atraer más asociados y da confiabilidad y estabilidad. Igualmente, se necesita invertir mucho más en tecnología para crecer al ritmo que impone el mercado

Todavía nos falta demasiado, tenemos algo en servicios digitales pero no hemos hecho la suficiente socialización y capacitación a los asociados; esto se refleja en el uso que le dan a las herramientas, no tenemos productos de acuerdo a las necesidades de los asociados, todos son genéricos

Respecto de la competencia directa que se tiene, ¿cómo te ves con respecto a Cobelén en innovación? Amplía tu respuesta

La cooperativa tiene mucha iniciativa y es abierta al cambio, pero materializa muy lentamente

Se observa que se tiene un enfoque y consciencia plena y absoluta de que la innovación en prospectiva es fundamental para la supervivencia, esto ya de por sí genera una ventaja con los pares. Pese a eso, se requerirían de economías de escala y aliados estratégicos para dar un verdadero impulso y dinámica a este factor y para que el mismo se consolide como un motor de competitividad. Se puede ver preocupación por atraer nuevos públicos no tan tradicionales a los de sus pares y esto puede generar réditos a futuro

Aún no se tiene diferencias competitivas importantes con respecto a sus pares derivadas de este enfoque

El "Punto digital transaccional" es único en el mercado; sin embargo, tiene enormes debilidades y hasta la fecha, después de más de doce meses de experimentación, no brinda la más mínima confiabilidad en sus transacciones; el motor de decisión y biometría ya se tiene en muchas entidades. El sistema de información "en la nube" va en camino y será el gran salto de Cobelén, que le permita diferenciarse notoriamente de su competencia directa

Con respecto al sector cooperativo, nos sentimos que vamos adelante, ya que somos conscientes de que debemos cambiar y lo hemos logrado en algunos aspectos, pero aún nos falta mucho por desarrollar en temas de metodologías y culturalmente

La competencia directa también está haciendo su gestión

Bien, aunque la competencia ha logrado avanzar en aspectos significativos, creo que la cooperativa ha logrado dar un gran salto con las pantallas inteligentes

En cuanto a las cooperativa de ahorro y crédito, Cobelén viene liderando el tema. Se han realizado avances importantes, que hoy nos han ayudado a presentarle alternativas a nuestros asociados

Es un referente para el sector

Cobelén es una de las cooperativas que ha avanzado en la implementación de herramientas tecnológicas, pero que, sin duda, le falta más para alcanzar, como, por ejemplo, tener más habilidades comunicativas, la autoevaluación, estrategias competitivas

Cobelén tiene, dentro de los objetivos de la estrategia empresarial, la modernización tecnológica, se han realizado pinitos en la implementación de ecosistemas y canales digitales, como servicio al asociado; además, se está trabajando en el diseño de una estrategia digital a ejecutar en el próximo año. La cooperativa no es indiferente a la modernización tecnología de servicios, canales y productos, tiene claro que por supervivencia tenemos que dar el paso a lo digital

¿Cuál percepción tienen los clientes de Cobelén? Amplía tu respuesta

Se sienten lesionados, porque para algunos de ellos las ventas no fueron claras

Se está empezando con mediciones que demuestran porcentajes de inconformidad significativas para esta empresa en temas de servicio

La fidelización es un camino largo y complejo en los tiempos actuales y Cobelén apenas ha empezado a recorrerlo

Demasiada lentitud en la toma de decisiones, en especial en aprobación de las solicitudes de crédito

Que es una cooperativa sólida, amigable, joven y que trata de ser diferente a los demás

No podría hablar por las otras personas, pero lo que he percibido es que ven en Cobelén solidez, crecimiento, expansión y compromiso con el asociado

Podemos percibir que nuestros asociados nos ven que vamos de la mano con ellos, siempre orientados en la satisfacción de sus necesidades

Que es una entidad sólida, con una larga trayectoria y que viene implementando cambios tecnológicos importantes

Solidez, confianza, respaldo

Los clientes piensan que Cobelén es una cooperativa confiable, solidaria y segura, que ha crecido en su tema de tecnología para brindarles un servicio de calidad Claro, es así que la cooperativa sabe que es indispensable seguir invirtiendo en este importante tema para ganar nuevos clientes

Para los asociados, Cobelén es una cooperativa sólida y confiable; además, que es tecnológica, porque hemos hecho cosas diferente en el sector

¿Cuáles elemento(s) innovador(es) nos harán destacar en el mercado?

Amplía tu respuesta

Billetera virtual

No se tiene uno que genere real diferencia, los que se tienen son más para actualizar rezagos tecnológicos que se tienen

El sistema financiero de gestión en la "nube" y retiro de efectivo desde puntos
Gana

Tiempo de respuesta en minutos a las solicitudes de ahorro y créditos de nuestros asociados, apertura de productos por medio digitales, asesoría virtual o en casa/trabajo, conocimiento de los gustos de los asociados por medio de analítica

Más que elementos innovadores, es tener manejo de las herramientas que ya se tienen para apuntarle a la calidad de la *data*

El canal de ventas digitales y las pantallas inteligentes

Las pantallas para retiros y recaudos. Multiportal y alianzas como Gana

Mejora en procesos, canales de atención, agilidad, cultura organizacional

Los nuevos canales transaccionales, pantallas de fácil acceso en la oficinas para realizar transacciones, instalación de turneros para evitar largas filas a los asociados, nuevos canales digitales de comunicación, redes sociales, implementación de nuevos *softwares*, etc.

En el mundo actual, lo que se busca son respuestas ágiles y oportunas a las necesidades cotidianas de las personas; para esto se necesitan herramientas tecnológicas como RPA, analítica, *machine learning* y AI. Todo esto lo integro en un nuevo modelo de negocio digital en donde prime la frase que dice que "Lo simple también genera valor"

¿Cuáles tendencias del mercado pueden beneficiar a Cobelén? Amplía tu respuesta

En general, todo lo de *fintech*, si se sabe aprovechar

Si se observa las nuevas generaciones: táctil y *millennial* son generaciones calificadas como altruistas; estos valores son los que identifican el sector solidario; sin embargo poco se ha sacado de ventaja a este aspecto

Las microfinanzas y el apoyo a este mercado específico se vuelve importante y Cobelén, por su especialidad en este nicho, puede sacar provecho

Las alianzas estratégicas con otras entidades, así no sean del sector, como, por ejemplo, Gana

El crecimiento de los microempresarios, que es un nicho al cual le estamos apuntando muy fuerte

La capacidad de tener tecnología basada en el internet es una de las mejores herramientas que un negocio debe adquirir si quiere hacer crecer sus operaciones. "De acuerdo con un documento de la Harvard Business School,

este tipo de operaciones en línea está ganando terreno por la simplicidad y conveniencia de los procesos de aplicación, rapidez de la llegada de capital y enfoque en la experiencia del cliente. Los programas para manejar grandes volúmenes de datos y transformarlos en información útil para el negocio son vitales para los emprendedores que están creciendo. Durante mucho tiempo, las herramientas de *Business Intelligence* (BI) solo fueron usadas por las grandes compañías multinacionales, pero la tecnología moderna ha acercado estas plataformas a las empresas medianas y pymes

Incluso, hay plataformas que te pueden ayudar a llevar un registro en tiempo real del comportamiento de tu negocio o a generar un análisis detallado de tus redes sociales” (tomado de: <https://www.entrepreneur.com/article/272339>)

La robotización e inteligencia artificial, la inteligencia del cliente (*big data*) y la ciberseguridad

El tema de los microcréditos y la labor social

Virtualidad, economía colaborativa, las *fintech*, *big data*

La cooperativa debe enfocarse mucho más en los asociados: ellos qué quieren saber, qué necesitan, saber qué información para ellos es relevante y poner en acción esas necesidades, realizar cambios operacionales implementando nuevos procesos y tecnologías que ofrezcan a los asociados calidad del servicio en cualquier canal, enfocarse en las funciones que más utilizan los consumidores.

A pesar de que la tendencia de uso de canales no presenciales ha aumentado, todavía existe una cantidad asociados que les gusta ser atendidos *face to face*, esto es una oportunidad para ir implementado servicios o agencias con este *mixture*, de modo que vamos mejorando la tecnología sin olvidar la atención personalizada

¿Qué está haciendo mejor la competencia en innovación que Cobelén no esté realizando? Amplía tu respuesta

Adapta de manera más ágil la tecnología, tienen procesos más organizados

Big data, inteligencia del negocio, conocimiento del asociado, oferta integral de venta de productos y servicios digitales, tiempos de respuesta, modelos de riesgo más asertivos, modelos predictivos, etc., entre otros

En innovación tecnológica lo desconozco, pero en servicios, muchas entidades nos llevan cierta ventaja

Centrándose en la experiencia del cliente, en qué es lo que verdaderamente necesitan las personas y no en lo que podemos desarrollar, de acuerdo a nuestra limitación diseñamos pensando en lo que necesita la gente, pero sin validar si realmente si es lo que se necesita

No tengo conocimiento de los procesos de la competencia, pero puedo mencionar que valoro en Cobelén gerencia, el equipo administrativo y el área de sistemas, trabaja con su mayor empeño y grandes esfuerzos por estar vigente y querer implementar medidas que nos permitan crecer, interactuar y transar con nuestros asociados

La competencia viene desarrollando la inteligencia con los clientes, segmentando el mercado y analizando sus datos tendrán una venta grandísima frente a nosotros, que apenas comenzamos con el proceso

Tenemos plataformas que igualan los servicios de la banca, pero que no se han dado a conocer o no motivamos a que hagan uso de ellas

Canales de atención, *software*, procesos

Procesos de innovación estructurados, mejorar las capacitaciones para culturizar a los empleados y asociados en cuanto a nuevas tecnologías

Están centrando la innovación en las necesidades del cliente y no se enfocan en la generación de productos

¿Cuáles obstáculos legales o normativos enfrenta Cobelén en cuanto a innovación? Amplía tu respuesta

Ninguno

Por ser una cooperativa de ahorro y crédito, operaciones con terceros, temas tributarios (retención CDAT al 7%), acceso a recursos del Estado en

captaciones, regulación para apertura de productos digitales incipiente, no se puede atender personas jurídicas con ánimo de lucro, entre otras

El debido cuidado que se debe tener con el manejo de la protección de datos

Las habilidades en cuanto a las tendencias innovadoras en el sector financiero de los funcionarios de nuestro ente regulador

Desconozco que tenga algún obstáculo legal

Ninguno. Considero que nos frena la no capacidad de recursos económicos y financieros

Desconozco que exista alguna

Aún no

Superar los rezagos normativos que limitan la operación la cooperativa, actualizar el marco normativo creando nuevas herramientas

El regulador no está evolucionando ni se está alineando a las nuevas tendencias tecnológicas

¿Qué tanto benefician esos cambios? Amplía tu respuesta

Las adaptaciones dan beneficios si se saben incorporar al ADN de la cooperativa

Se podría generar otro tipo de experiencia en el servicio y, además, generar una mayor fidelidad en los clientes

También se podría generar eficiencias administrativas y, por lo tanto, mayor competitividad como empresa

Permitirá ampliar nuestro portafolio de productos y servicios hacia la comunidad

Son muy buenos ya que nos permite llegar a muchas más personas, nos permiten ser más ágiles bajando los costos

Los cambios tecnológicos deben generar mayores excedentes, optimizar operaciones. Simplificar trámites, mejorando así el servicio de cara al asociado

Benefician en la transformación del negocio, la irrupción de nuevas tecnologías es tendencia en el sector financiero, esto será una palanca de máxima potencia

para mejorar nuestra experiencia con los asociados y reducir costos significativamente, esto redundará en mayores beneficios sociales y económicos

Poder ofrecer a nuestros asociados lo mismo que la banca, pero con un ingrediente social diferenciador

Servicio al asociado, agilidad en procesos, eficiencia en la operación, generar valor

Los cambios para mejora siempre serán para bien de la entidad, para su crecimiento y el de sus mismos asociados, para mejora de imagen y competitividad frente al entorno

Los beneficios se pueden presentar en la fidelización y retención de los asociados desde la generación de buenas experiencias de servicio y atención oportuna y la reducción del gasto con la automatización de procesos

¿Cuáles? Amplía tu respuesta

Vinculación digital

Core con lenguajes de programación fáciles de adaptar al mercado, minería de datos, modelos de administración del riesgo, análisis predictivos, atención integral por redes sociales, etc.

La actual crisis puede llevar al alto gobierno, haciendo el respectivo *lobby*, a flexibilizar su posición respecto a las cooperativas de ahorro y crédito. La ley de libranzas es uno de esos aspectos en los cuales podemos sacar ventaja

Canales virtuales

Desarrollar con mayor rapidez y acierto la inteligencia con los clientes

Siempre existirán tecnologías que ayuden a que se realicen actividades de forma más ágil y segura

Start -ups

Máximo aprovechamiento de las herramientas digitales

Lo que tiene que ver con la apertura de cuentas digitales

¿Cómo percibes la gestión de la innovación en las demás empresas del sector solidario? Amplía tu respuesta

Es pobre en general: mucho plan, poca acción

Incipiente, solo una parte insignificante le dan importancia al proceso y problema que esto implica

Hay demasiado rezago. No hacen la debida inversión de recursos, pese a que se tiene mucha limitación en este sentido, y las entidades que tienen la capacidad de hacerlo priorizan en otros aspectos

Muy lentas, con miedo a la equivocación y a hacer cosas diferentes

El gremio en general percibe la gestión de la innovación como una necesidad imperativa

Bien, las cooperativas han entendido que son cambios necesarios para la permanencia en el mercado

Lento, muchas aún son temerosas de la tecnología y la innovación, continúan realizando las cosas como siempre les ha funcionado

Muy lenta

Buena, aunque en algunas les hace falta mucho más innovación

Nula, inexistente

¿Cuáles tendencias tienen más probabilidades de afectarnos? Amplía tu respuesta

Banca digital

Los nuevos jugadores que entran a este mercado con tecnologías basadas en conocimiento profundo de datos y que facilitan de manera fundamental el acceso a estos productos

Canales digitales de amplio recibo y comodidad para la demanda que se da de estos, pero que requieren de altas inversiones y ecosistemas complejos fuera del alcance de una cooperativa en un esfuerzo individual

Inteligencia artificial, automatización, análisis predictivos muy acertados generan alta competitividad y aplastan los esfuerzos incipientes que apenas se hacen en el cooperativismo

Dada la actual crisis, se reducirá el número de empresas y, por tanto, crecerá el desempleo. Habrá aumento significativo en el subempleo o empleo informal. Esto podrá tener efectos nefastos en las políticas de crédito de las entidades que amenacen su sostenibilidad, pues el riesgo de crédito es mayor

El consumo de productos financieros por medio de canales virtuales, con modelos de riesgo más ágiles

No respondo

La robotización; para una cooperativa, robotizar algunos de sus procesos afectaría su planta de personal y afectaría considerablemente sus excedentes debido a su alto costo

El sector financiero tiene tecnología que les ayuda a dar respuesta más rápida para aprobación de créditos o brindan más alternativas para disponer del dinero, por ejemplo

Start-ups, fintech, la nube, ciberseguridad

Digital

La tendencia que las *fintechs* den soluciones de créditos ágiles, con la ventaja de no ser regulados

¿De cuál manera cambiará nuestro sector a través de la tecnología?

Amplía tu respuesta

Servicios ágiles

Esto puede llevar a que muchas cooperativas se absorban por otras dado la poca capacidad de generar procesos de cambio tecnológicos importantes y quedar expuestas a poca competitividad

Si se hace un proceso tecnológico integrador con economías de escala, se puede generar mayor competitividad tomando cualquier tendencia o herramienta tecnológica

Se tiene que tener la capacidad de responder a los retos de la innovación tecnológica en el sector cooperativo, pues, de lo contrario, serán arrasados por los bancos. Una de las formas como el sector cooperativo puede hacerle frente

a esta situación y sostenerse es haciendo la debida planeación e inversión de recursos en materia tecnológica

Cambiaría de una manera muy positiva ya que podríamos ser más competitivos antes las nuevas generaciones; también podríamos por medio de la tecnología ser más eficientes optimizando costos y tiempos de respuesta logrando ser más competitivos

Un sector más vanguardista, ágil en las operaciones y solicitudes

La transformación de los negocios, ventas y transacciones digitales a un menor costo

Haciéndonos igual de competitivos al sector financiero

Siendo más ágil, oportuno, práctico, seguro

El sector crecería más rápido al ritmo que impone el mercado, garantiza más confiabilidad, se fortalece la economía

Además de tener soluciones tecnológicas que tengan que ver con la actividad financiera, deberíamos pensar en cómo visibilizar la esencia del sector cooperativo solidario, con esto se logra retorno de nuevos asociados y la permanencia en las cooperativas

¿Cómo podemos utilizar la tecnología para mejorar el sector, el valor para el cliente y la eficiencia de nuestra compañía? Amplía tu respuesta

Primero se deben mejorar los procesos y los gobiernos y luego buscar un centro de servicios compartidos que gestione las TIC

Desde dos aspectos: por un lado, puede disminuir costos y gastos y generar una mayor eficiencia y competitividad. Agilidad en los procesos. Por otro lado, se puede generar una mejor experiencia de servicio y una mayor oferta de productos acordes a las necesidades actuales de nuestro consumidor, en las diferentes y diferenciadas generaciones

Para ello se requiere de un pensamiento digital y un norte digital estratégico que contemple ambos aspectos: clientes y eficiencia empresarial

Ampliando las posibilidades de transaccionabilidad de los asociados

Para mejorar del sector nos permitiría tener más cobertura y explicarle a la gente el modelo cooperativo y sus beneficios, el valor para el cliente podría adquirir sus servicios y beneficios de una manera más ágil y para nuestra empresa optimizar los procesos operativos disminuyendo los gastos

Tener un mejor conocimiento de nuestros clientes y base de datos actualizadas permitirá diseñar campañas y llevar beneficios

Hoy la tecnología no es un lujo, es una necesidad que permite a las organizaciones estar a la vanguardia de nuevos negocios con procesos competitivos, no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional. Mejora en cuanto a la disminución de costos en porcentajes significativos, aumenta la innovación y mejoras los tiempos del proceso operativo, beneficios trasladados a los asociados en oportunidad, eficiencia y nuevos productos y servicios a su disposición

El que podamos ofrecer los mismos servicios que la banca, pero con el diferenciador de los beneficios a nivel social

Ser más eficientes, siendo más ágiles

Se debe utilizar mejorando los sistemas de información, actualizando los modelos transaccionales, planear estrategias de tipo tecnológico

Teniendo en cuenta que cada día el margen financiero es más pequeño y la competencia se está metiendo en nuestro nicho de mercado, debemos apoyarnos en la tecnología con herramienta de analítica para segmentar y conocer a profundidad a nuestros asociados, centrarnos en las necesidades del asociado y no en venderle productos que no necesitan, generar mejores experiencias en los servicios transaccionales a los asociados mediante canales digitales y presenciales fáciles de usar y en muchos casos que sean autogestionables, realizar una reingeniería a los procesos e identificando los que se puedan automatizar usando RPA; esto nos da oportunidad en las respuestas a los asociados siendo más eficientes operativamente. Con todo esto podemos

lograr una eficiencia financiera y operativa que se refleja en los resultados financieros y así poder competir con el sector financiero bancario

¿Qué debe hacer Cobelén para empezar o seguir innovando? Amplía tu respuesta

Organizar sus procesos y modernizar su ERP y BD

Tener una estrategia de transformación digital donde sea el norte, acondicionar la cultura y madurez empresarial en torno a esto

Aumentar la oferta de productos y servicios que respondan las expectativas de los asociados

Definir una metodología, los roles y hacer un trabajo duro en temas de cultura empresarial para que se convierta en parte de su ADN y todos los colaboradores lo entiendan

Para continuar innovando, tener personal idóneo, receptivo y con conocimiento del sector, que posea cualidades especiales para jalonar su equipo de trabajo apuntando siempre a mejorar los procesos

Apuntarle cada vez más a los canales de venta digitales, portal transaccional y fortalecimiento de los sistemas de información

Trabajando en la cultura organizacional de la entidad, aprovechando al máximo el nuevo cambio de *software* y documentando bien sus procesos

Crear un centro de innovación con un presupuesto

Capacitaciones y actualizaciones al personal de tecnología, crear grupos de innovación, culturizar al personal en cuanto al tema, seguir con el apoyo a diferentes iniciativas ambientales y comunitarias

Integrar, dentro la estrategia empresarial, un objetivo en donde haga énfasis en la innovación

¿Qué hace la empresa mejor que otras en el sector? Amplía tu respuesta

Liderazgo gerencial y sectorial, es abierta a la modernización

Estrategia de redes sociales

Enfoque y consciencia de una estrategia digital

Apertura al cambio

Se ha incursionado con la oferta de algunos productos y servicios que la competencia no tenía en su momento, como, por ejemplo, la multiasistencia

El manejo de las redes sociales

Decir que lo hace mejor suena presumido, podría decir que Cobelén es una empresa que en los últimos años se ha propuesto mejorar sus procesos

Nuestros colaboradores y asociados, esa es una nuestra gran diferencia, la pasión y el amor por una cooperativa, la cual hemos visto crecer y transformarse para brindar beneficios a la comunidad en general

Cobelén se ha destacado en redes sociales, donde expone sus avances tecnológicos

Inteligencia artificial, redes sociales, *big data* , *fintech*, capacitación

Las herramientas tecnológicas

Que desde la parte directiva consideran la tecnología como parte de la estrategia de la cooperativa

¿Qué debería hacer Cobelén para que marque la diferencia en el sector?

Amplía tu respuesta

Fortalecer su ERP, organizar sus procesos, fortalecer la gestión de riesgos y la gestión social

Tener una estrategia digital con un norte definido y enfocado a las experiencias de servicio

Un posicionamiento de marca que le permita consolidar su imagen que le genere valor

Alianzas con *start-ups*, aplicación de metodologías ágiles para adoptarnos a los cambios, diseñar productos y servicios basados en lo que las personas quieren, mas no en lo que creemos, fortalecer el balance social

Conocer sus asociados y sus necesidades

Ser líder en procesos innovadores

Generar cultura entre sus asociados, para que sean ellos quienes repliquen la información

Avanzar en los proyectos tecnológicos y definir un centro de innovación que tenga seguimiento, presupuesto e indicadores

Crear un plan o proceso de innovación por escrito que cuente con todas las herramientas y estrategias necesarias para llevar a un objetivo específico

Implementar una cultura en la cooperativa centrada en el asociado, que sea un aliado del cliente, asesorándolo según las necesidades que tenga y no dedicarse a venderle productos por cumplir una meta

¿Cuáles elementos innovadores nos hará o nos hacen destacar en el mercado? Amplía tu respuesta

La transformación digital real

Tener una unidad de ventas digitales con todo un proceso integral

Ampliar la oferta de productos y servicios que responda a las expectativas de los diferentes segmentos del mercado

La apropiación de nuevas tecnologías, alianzas estratégicas, mentalidad innovadora de los colaboradores, la rápida adaptabilidad al cambio

Actualmente nos destacamos por las alianzas con otros actores del mercado, como Gana y la red Coopcentral

Una estrategia definida, independencia corporativa y un clima laboral basado en la confianza

EL multiportal transaccional, las pantallas para retiros y recaudos

Todo lo que impacte al consumidor , tecnología, procesos, servicio

Las plataformas digitales, sistemas y servicios de comunicación, herramientas tecnológicas, inversión en nuevos proyectos, contratación de personal, el uso de redes sociales, canales transaccionales amplios de acuerdo a las necesidades actuales

La implementación de ecosistemas que involucre la mayoría de las necesidades que se le presentan en la cotidianidad a los asociados, haciendo más fácil y ágil la solución a estas necesidades. Para esto debemos pensar en que la entidad sea abierta a compartir información financiera, la que llamamos *open banking*

¿Por qué la empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? Amplía tu respuesta

Se destaca en la atención a los independientes y conserva la confianza de los ahorradores

Ha tenido procesos importantes de crecimiento, por dinámica de los líderes y una amplia visión al cambio, enfocada en diversificar el portafolio (hoy exclusivamente a micro) y fortalecerse patrimonialmente. Se apunta a un océano azul a través de la planeación estratégica. Pese a lo anterior, hoy no tiene verdaderos diferenciadores para responder esta pregunta

No se tiene la presencia en algunas capas poblacionales que tienen otras entidades

Somos fuertes en el segmento de microfinanzas por la metodología implementada, que nos permite conocer las realidades de nuestros asociados por medio del seguimiento constante

Cobelén viene trabajando fuertemente en diversificar su mercado y está fortaleciéndose en micro

Nuestros productos y servicios

Si se compara con cooperativas de ahorro y crédito, somos fuertes porque hemos tenido avances importantes. Con las financieras no tanto, aún nos llevan ventaja

Todavía falta más penetración en los mercados, segmentar , se vuelve el océano rojo

Porque se ha crecido en el sector de microempresarios, el cual es foco fuerte e importante en el mercado

Es poco fuerte porque no tiene segmentación de mercado y, por ende, no conoce su nicho

¿Cuál tipo de innovación nos interesa más para seguir diferenciándonos?

Amplía tu respuesta

Tecnológica

No se tiene definido

Ampliar y consolidar los productos y servicios a través de alianzas estratégicas con otras entidades

En las herramientas de autogestión, canales virtuales, aplicación de metodologías ágiles

Innovación de *marketing*

Innovación en procesos

Medios transaccionales confiables, ágiles y fáciles de manejar

Procesos sencillos, tecnología, productos accesibles, canales de atención

Digital

Debemos hacer innovación abierta, tenemos que realizar alianzas estratégicas con las *fintechs* o empresas de servicios tecnológicos

¿Si pudieras cambiar algo para que Cobelén fuera más productiva y competitiva que sería? Amplía tu respuesta

Enfocarse en los objetivos clave

Cultura empresarial enfocada en resultados y en colocar al cliente como centro de todo

Incursionar más en lo social

La cultura empresarial, la automatización de procesos operativos, un *core* que nos permita tener movilidad

Mejorar la calidad de la *data*

Ingresar a nuevos mercados y cambiar a una administración por procesos y no por funciones

Software y procesos documentados

Control de gastos, invierto en tecnología y procesos y en el talento humano

Definir estrategias más competitivas, donde llegue más al saber qué es lo que necesita el asociado

Realizaría una reingeniería a los procesos misionales buscando mejorarlos, reduciendo las actividades manuales que generen trabas para tener un servicio ágil y oportuno para los asociados. Para lo anterior usaríamos herramientas tecnológicas como RPA, AI y *machine learning*

¿Por qué se necesita transformar e introducir nuevos procesos? Amplía tu respuesta

Los procesos actuales son anticuados y poco ágiles

La cooperativa debe hacer procesos más ágiles con menor complejidad, adaptables a lo sencillo y básico, pero que apunten a cumplir objetivos de manera acertada (herramienta *blueprint*), con enfoque al cliente, a la automatización o transformación digital

Porque si no lo hace, las demás entidades sí lo harán

Para ser más eficientes, suplir las necesidades reales de nuestros asociados y optimizar el gasto

Más que introducir nuevos procesos, es fortalecer los existentes, ajustándolos a las necesidades del día a día

Para tener la capacidad de alinear productos, operaciones y experiencias de nuestros asociados

Porque considero que nos ha faltado documentar muchos procesos que se ejecutan, pero que no se tiene responsable de validar su ejecución, ni ha sido evaluada por todas las partes involucradas

Procesos acordes con las tendencias, con lo que se quiere, es necesario trabajar cultura organizacional y tener un plan estratégico claro y alcanzable

Porque así evoluciona, se vuelve más competitiva y confiable

Porque con los procesos actuales no logramos dar respuesta oportunas y ágiles a las necesidades que generan nuestros asociados. Hay que recordar que "ya

no es que el más grande se come al más pequeño, sino que el más rápido se come al más lento"

PREGUNTA	RESPUESTA									
¿Cobelén está preparado para los cambios tecnológicos constantes?	Poco	Poco	Mucho	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Mucho	Poco
¿Los productos o los servicios de Cobelén satisfacen tendencias de consumo?	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No
¿Qué tan rápido se adapta Cobelén a los cambios?	Poco	Poco	Mucho	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Mucho	Poco
¿Cobelén aprovecha la coyuntura digital?	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
¿Y en cuál proporción la aprovecha?	Poco	Poco	Mucho	Poco	Mucho	Mucho	Poco	Poco	Mucho	Nada
¿La cooperativa tiene accesibilidad al mercadeo digital?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Qué tanto aprovecha el mercadeo digital?	Poco	Mucho	Mucho	Poco	Poco	Mucho	Poco	Poco	Mucho	Poco
¿Es necesario que la empresa establezca un sistema de innovación?	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Es necesario que la empresa forme un equipo que desarrolle innovación?	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿La organización requiere una estrategia de innovación?	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿La cooperativa necesita promover una cultura de innovación?	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Se emplean métodos de inclusión en actividades relacionadas con innovación como parte del quehacer diario de los colaboradores de la entidad?	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
¿Cómo es el clima innovador de la empresa?	Malo	Malo	Regular	Regular	Bueno	Bueno	Regular	Regular	Regular	Regular
¿Se ha definido una política de I+D+i en la organización?	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	No	No	No
¿La empresa dispone de la infraestructura y de los recursos necesarios para realizar actividades de I+D+i?	No	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	No	No

¿Cobelén realiza la gestión del conocimiento en la organización?	No	No	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No
¿La entidad promueve que los colaboradores propongan ideas innovadoras?	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No
¿La empresa ha realizado un análisis interno para llevar a cabo actividades de innovación?	Sí	No	Sí	No	No	No	Sí	No	Sí	No
¿La entidad precisa procesos y metodologías de innovación?	No	Sí	No	No	No	No	Sí	No	No	No
¿La cooperativa establece un proceso para generar ideas?	No	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	No	No
¿Se establecen mecanismos para la selección de ideas?	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No	No
¿Se planifican los proyectos de innovación?	No	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	No	No
¿La organización cuenta con indicadores para evaluar la innovación?	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No	No
¿Cobelén gestiona la innovación como estrategia?	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
¿Los colaboradores conocen los proyectos o actividades en innovación que están en ejecución, junto con los avances y los resultados presentados por Cobelén?	No	No	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No	No
¿La organización acepta el riesgo de innovar?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿La empresa hace o debería hacer vigilancia tecnológica?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Las herramientas tecnológicas elegidas son las apropiadas?	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿La presencia de Cobelén en internet es suficiente y relevante?	Poco	Poco	Mucho	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Mucho	Poco
¿Estamos seguros de que conocemos bien las necesidades de los clientes?	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Sí
¿Qué tanto invierte en tecnología la entidad?	Poco	Mucho	Mucho	Poco	Mucho	Mucho	Poco	Poco	Mucho	Poco
¿La empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta?	Mucho	Poco	Poco	Poco	Poco	Mucho	Poco	Poco	Mucho	Poco

¿Los empleados están comprometidos con la empresa y con la visión en el futuro?	Poco	Mucho	Mucho	Poco	Poco	Mucho	Poco	Mucho	Mucho	Poco
¿Qué tanto Cobelén incorpora la innovación en su plan estratégico?	Poco	Mucho	Mucho	Poco	Poco	Mucho	Poco	Poco	Poco	Poco
¿La entidad para ser innovadora necesita separación organizacional y volverse ambidiestra?	No	No	Sí	Sí	No	Sí	No	No	No	Sí
¿La cooperativa necesita transformar e introducir nuevos procesos?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí