



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA DESARROLLAR PROYECTOS DE
INNOVACIÓN DE PRODUCTOS EN EL SECTOR FINANCIERO VENEZOLANO**

presentado por

Rondón Gutiérrez, Freddy Alexander

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Aponte Figueroa, Gloria María

Caracas, Marzo de 2011

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA DESARROLLAR PROYECTOS DE
INNOVACIÓN DE PRODUCTOS EN EL SECTOR FINANCIERO VENEZOLANO**

presentado por

Rondón Gutiérrez, Freddy Alexander

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Aponte Figueroa, Gloria María

Caracas, Marzo de 2011



Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Postgrado en Gerencia de Proyectos

PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA DESARROLLAR PROYECTOS DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS EN EL SECTOR FINANCIERO VENEZOLANO

Autor: Rondón Gutiérrez, Freddy Alexander
Asesor: Aponte Figueroa, Gloria María
Año: 2010

RESUMEN

La innovación se convierte en un factor crítico de éxito para las organizaciones, independientemente del sector donde se desarrollen sus negocios con la finalidad de mantener la competitividad y tener un mejor desempeño en un mundo tan cambiante y dinámico como el actual. En este sentido, las organizaciones del sector financiero no escapan a esta realidad, por lo que la investigación realizada ofrece respuestas a la necesidad de introducir productos financieros mediante el desarrollo de proyectos que tengan como ingrediente principal ese factor crítico de éxito, con el objeto de suministrar valor agregado a los productos y así obtener de manera sustentable los mayores beneficios para incrementar la rentabilidad. El estudio permitió aportar elementos para llevar a cabo este tipo de proyectos y de esta forma aprovechar las oportunidades del mercado, diferenciándolos de aquellos generados por la planificación regular de las operaciones, y además sirvió de referencia para alinear las iniciativas con el horizonte estratégico de la organización. El objetivo general planteado de desarrollar lineamientos para la gestión de proyectos de innovación para la introducción de productos en el sector financiero venezolano, se disgregó en diferentes objetivos específicos para conocer las mejores prácticas de innovación para finalmente proponer lineamientos para desarrollar proyectos con estas características de forma planificada y diferenciada de los proyectos tácticos - operativos. La investigación fue aplicada y de tipo proyectiva donde se obtuvo como resultado una propuesta para el desarrollo de proyectos de innovación, para que de forma planificada puedan implantarse proyectos de estas características en el sector financiero venezolano.

Palabras Clave: *Lineamientos; Proyecto; Producto; Sector Financiero; Innovación, Competitividad, Oportunidad de Mercado.*

Línea de Trabajo: *Definición y Desarrollo de Proyectos.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios, mis familiares, seres queridos y amigos quienes me han motivado, apoyado y acompañado a culminar este ciclo de estudios.

Gracias por permitirme esta oportunidad...

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

BCV: Banco Central de Venezuela.

BBVA: Banco Bilbao Viscaya.

EBSCO: Elton B. Stephens Company.

IBM: International Business Machine.

INDEPABIS: Instituto para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios.

IVAO: Innovación, Viabilidad, Alineamiento y Oportunidad.

LOCTI: Ley Orgánica de Ciencia Tecnología en Innovación.

MDDI: Modelo de Maduración, Depuración, Desarrollo e Implementación de Ideas.

PMI: Project Management Institute.

SUDEBAN: Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
INDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I - PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. Planteamiento y delimitación de la problemática.....	4
1.2. Objetivos de la investigación.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
1.3. Justificación e importancia.....	7
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	
2.1. Antecedentes de la investigación.....	9
2.2. Dirección de proyectos.....	13
2.2.1. Proyectos.....	13
2.2.2. Dirección de proyectos.....	14
2.2.3. Proyectos y planificación estratégica.....	15
2.2.4. Dirección de proyectos y gestión de las operaciones.....	16
2.2.5. Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos	16
2.2.6. Productos.....	20
2.2.7. Innovación.....	22
2.2.8. Competitividad.....	24
2.2.9. Estrategias genéricas de la ventaja competitiva.....	25

2.2.10 Bases legales.....	26
---------------------------	----

CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO

3.1. Consideraciones generales.....	30
3.2. Tipo de investigación.....	30
3.3. Diseño de la investigación.....	31
3.4. Unidad de análisis.....	32
3.5. Población y muestra.....	33
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	35
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	38
3.8. Estructura desagregada de trabajo.....	40
3.9. Operacionalización de los objetivos.....	41
3.10 Consideraciones éticas y legales.....	42

CAPÍTULO IV – VENTANA DE MERCADO

4.1. Sistema bancario venezolano	44
--	----

CAPÍTULO V – DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

5.1. Descripción de los modelos y procesos desarrollados para la ejecución de iniciativas de innovación.....	48
5.1.1. Modelo Ideo-Praxis para innovar productos.....	48
5.1.2 Proceso sistematizado de maduración, depuración, desarrollo e implementación de ideas.....	57
5.1.3 Modelo de innovación de Zaltman, Duncan & Holbeck.....	62
5.2 Identificación de las mejores prácticas utilizadas para la gestión de proyectos de innovación de productos.....	65
5.2.1 Hallazgos del programa de investigación sobre la innovación de Minnesota.....	68
5.2.2 Prácticas utilizadas en empresas innovadoras en el sector financiero.....	71

5.2.3	Prácticas utilizadas en empresas innovadoras en el sector manufactura y servicio.....	79
5.2.4	Características comunes en el desarrollo de iniciativas de innovación en la organizaciones analizadas.....	81
5.3	Análisis del desarrollo de los proyectos de innovación para la introducción de productos en la unidad de estudio seleccionada.....	84
5.4	Resultados generados por la aplicación de los instrumentos de recolección de datos utilizados.....	89
5.4.1	Guía de observación de la ejecución de proyectos de innovación de productos.....	89
5.4.2	Cuestionario de Innovación de Productos Financieros.....	92
CAPITULO VI – DESARROLLO DE LA PROPUESTA		
6.1	Lineamientos para el desarrollo de proyectos de innovación de productos financieros.....	103
CAPÍTULO VII – EVALUACIÓN DEL PROYECTO		
7.1	Preguntas formuladas en el planteamiento del problema.....	112
7.2	Objetivos específicos planteados.....	112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		119
ANEXOS		
Anexo 1.....		125
Anexo 2.....		126
Anexo 3.....		131
Anexo 4.....		133

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº		Pág.
1	Características de los servicios	22
2	Grado de aprendizaje Vs. Innovación	23
3	Estructura desagregada de trabajo para desarrollo del Trabajo Especial de Grado	40
4	Modelo Ideo-Praxis	49
5	Fases del Vivero de ideas, y sus objetivos	59
6	Modelo del proceso de innovación, de Zaltman,Duncan & Holbeck	63
7	Organización de los proyectos de innovación	66
8	Proceso de desarrollo de nuevos servicios	67
9	Los componentes claves del proceso de innovación	70
10	Modelo global de innovación BBVA	74
11	Proceso de innovación de Bankinter	76
12	Los componentes claves del proceso de innovación	78
13	Proceso de innovación de la Unidad de análisis investigada	85
14	Gestión de proyectos de Innovación de productos financieros	110

INDICE DE GRÁFICOS

Nº		Pág.
1	Distribución del Sistema Financiero Venezolano	45
2	Relación de respuestas positivas y negativas en la ejecución de los proyectos evaluados.	91
3	Resumen de resultados de la categoría “cultura de innovación de productos”.	93
4	Resultados totales de la categoría “cultura de innovación de productos”.	93
5	Resumen de resultados de la categoría “estrategia de innovación de productos”.	95
6	Resultados totales de la categoría “estrategia de innovación de productos”.	95
7	Resumen de resultados de la categoría de la categoría “despliegue de la innovación de productos”.	97
8	Resultados totales de la categoría “despliegue de la innovación de productos”.	97
9	Resumen de resultados de la categoría “desarrollo de la innovación de productos”.	99
10	Resultados totales de la categoría “desarrollo de la innovación de productos”.	99

11	Resumen de resultados de la categoría “resultado de la innovación de productos”.	101
12	Resultados totales de la categoría “resultado de innovación de productos”.	101

INDICE DE TABLAS

Nº		Pág.
1	Operacionalización de los objetivos	41
2	Sistema Financiero Venezolano	44
3	Instituciones que conforman el Sistema Financiero Venezolano	46
4	Características comunes en el desarrollo de iniciativas de innovación en las organizaciones analizadas.	83
5	Resultados obtenidos al aplicar la “guía de observación de la ejecución de proyectos de innovación de productos”.	91

INTRODUCCIÓN

La presente investigación estuvo orientada a construir los lineamientos para el desarrollo de proyectos de innovación de productos en el sector financiero venezolano, con el objeto de responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

El desarrollo de iniciativas que tengan como ingrediente la innovación, hace que los productos ofrecidos por la organización tengan valor agregado, convirtiéndose de esta forma en un instrumento para la creación de ventajas frente a la competencia, aumentando la brecha existente y distinguiendo la empresa en la industria donde desarrolla sus negocios. Siendo así las empresas deben apostar por el conocimiento y la innovación para mantener su competitividad y por ende su grado de bienestar.

En este sentido, este estudio ofrece una ventana para desarrollar este tipo de proyectos planificadamente, ya que la metodología propuesta se adecua a las características y elementos particulares de este tipo de iniciativas, donde prevalece la oportunidad de mercado y el incremento de la rentabilidad por parte de la organización.

El trabajo se realizó bajo un enfoque de investigación aplicada de tipo proyectiva. En la misma se analizaron los eventos y las mejores prácticas para el desarrollo de este tipo de proyectos, con el objeto de proponer mejoras al desarrollo de iniciativas mediante lineamientos estandarizados, a fin de diferenciarla de la gestión de proyectos tácticos y operativos; donde su desarrollo forma parte del mantenimiento de las operaciones de la empresa. En ese sentido, la mayor limitación se reflejó en la obtención de información para llevar a cabo proyectos de este tipo en un ámbito tan rígido, pero a la vez tan susceptible como el sector financiero venezolano.

Los resultados de la investigación están plasmados en el presente estudio, que se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: denominado *Propuesta de la Investigación*, donde se desarrolla el planteamiento y delimitación de la situación problemática, así como los objetivos a cumplir en la investigación. Así mismo, se expone la justificación e importancia del estudio realizado.

Capítulo II: denominado *Marco Teórico y Conceptual*, donde se desarrollan los antecedentes de la investigación, los cuales suministraron elementos de otras investigaciones relacionadas para el desarrollo del presente estudio. Adicionalmente, se desarrollaron los principales conceptos relacionados a los proyectos, los productos, la innovación y la competitividad, incluyendo el basamento o marco legal que interviene en el desarrollo de las iniciativas.

Capítulo III: denominado *Marco Metodológico*, donde se presentan las consideraciones y procedimientos para el desarrollo y evaluación del trabajo especial de grado establecidos por la Universidad Católica Andrés Bello. Así como también, se describe el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, su procesamiento, la estructura desagregada de trabajo con que se llevó a cabo la investigación, la operacionalización de los objetivos y finalmente las consideraciones éticas y legales.

Capítulo IV: denominado *Ventana de Mercado*, donde es posible observar el ámbito del sector industrial donde se desarrolla la actividad del sector financiero venezolano.

Capítulo V: denominado *Diagnóstico y Diseño de la Propuesta*, donde se desarrolla la investigación proyectiva en toda su plenitud, respondiendo a los objetivos propuestos mediante la integración de los capítulos previos, siendo así una investigación de desarrollo vertical, donde se presentan los resultados obtenidos a través de la observación realizada y cuantificación de las respuestas obtenidas en la aplicación de los cuestionarios.

Capítulo VI: denominado *Desarrollo de la Propuesta*, donde se formulan los lineamientos para gestionar proyectos de innovación para la introducción de productos financieros en el sector financiero venezolano y su relación con los cinco (5) grupos de procesos de la dirección de proyectos, establecidos por el PMI.

Capítulo VII: denominado *Evaluación del Proyecto*, donde se evalúan los resultados del proyecto, tomando como base el grado de cumplimiento a las interrogantes y diversos objetivos planteados.

Capítulo VIII: denominado *Conclusiones y Recomendaciones*, donde se exponen los principales hallazgos de la investigación y las recomendaciones de mayor relevancia que pueden ser ejecutadas para el desarrollo de este tipo de proyectos en el sector financiero venezolano.

Por último se presentan las referencias bibliográficas y los anexos de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento y delimitación de la problemática

Hoy día en un mundo globalizado como el actual, las organizaciones se ven impactadas continua y progresivamente por los cambios de los mercados y las tendencias tecnológicas, lo cual hace imprescindible que dichas organizaciones desarrollen la capacidad de crear oportunidades continuamente, con el objeto de penetrar en los mercados y de esta forma conseguir la mayor rentabilidad que apoye el crecimiento sostenible de la organización. En este orden de ideas, “crear” significa adoptar el cambio como premisa de vida, formando parte de la cultura organizacional, hablar de innovación, significa hablar de cambio en el sentido más amplio de la palabra, no puede hablarse de innovación de productos sin desprenderse del cambio como condición para poder desarrollar ventajas competitivas, por lo tanto las organizaciones deben tener la capacidad de adaptarse y gestionar el cambio para su beneficio. Según Ospina Duque (2006) “hoy la innovación es un factor de la cotidianidad. No puede entenderse la vida sin la innovación en todos los órdenes, pues la innovación tiene que ver con el cambio y el cambio es una constante” (p.93).

Bajo este enfoque como consecuencia de lo dinámico del cambio en el entorno venezolano, y sobre todo el financiero, se desea proponer lineamientos para llevar a cabo proyectos para la introducción de productos financieros, que tengan como ingrediente principal la innovación como mecanismo para la creación de oportunidades y lograr ventajas ante la competencia. Estas iniciativas deben proporcionar valor al cliente para lograr de esta manera un desempeño superior; para ello las empresas deben distinguirse y hacer uso de lo que Porter (2005), denomina *estrategia de diferenciación* ofreciendo en los productos ciertos y determinados aspectos superiores en valor para el cliente.

La innovación tiene que ver entonces con la capacidad de la organización de proporcionar valor al cliente, a través del suministro de productos oportunos capaces de exceder las expectativas de los compradores, pero que a su vez sean difíciles de imitar para permitir que la organización lidere la industria donde desarrolla sus negocios. Al integrar estos elementos se logra que la introducción de productos tenga un impacto positivo en el mercado, que incremente los beneficios de la organización y por ende beneficie a la sociedad donde interactúa.

En este sentido, Venezuela no escapa de esta realidad ya que la innovación se abre paso a través de las organizaciones para que éstas puedan mantener sus ventajas en un entorno tan cambiante y convulsionado como el actual, donde en particular el sector financiero se ha visto sumamente afectado por las constantes regulaciones y controles existentes sobre sus operaciones, que influyen sobre el fin de la banca, que no es más que la intermediación financiera. Ante esta situación, los bancos e instituciones financieras se han visto en la necesidad de desarrollar iniciativas que permitan innovar y mantener de esta forma su competitividad. Para lograr este objetivo, es clave el desarrollo de lineamientos que permitan tomar las mejores prácticas de la innovación, que incluya a todos los miembros de la organización y agentes externos, no limitando esta actividad sólo a la dirección de la empresa. Esta estrategia trae como resultado un modelo donde las empresas financieras busquen innovar externamente, a través de alianzas con universidades, otros sectores industriales y hasta sus competidores.

Basado en lo descrito, el desarrollo de proyectos de innovación dan respuestas a necesidades del mercado actual o potencial (*time to market*), por lo cual en muchas ocasiones al querer atacar esa oportunidad de mercado por parte de las empresas del sector financiero venezolano, no se cumple una metodología estándar, lo cual puede afectar la calidad y puesta en producción de la iniciativa.

Ante la realidad previamente enunciada, se plantean las siguientes situaciones problemáticas:

- a) ¿Los diversos modelos para innovar pueden ser adecuados en el desarrollo de proyectos para la introducción de productos financieros en Venezuela?
- b) ¿Establecer lineamientos para la gestión proyectos de innovación permitirá la implantación planificada y estandarizada de nuevos productos financieros en Venezuela?

1.2 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Formular lineamientos para desarrollar proyectos de innovación de productos en el sector financiero venezolano.

Objetivos Específicos

- Describir modelos y procesos desarrollados para la ejecución de iniciativas de innovación.
- Identificar las mejores prácticas utilizadas para la gestión de proyectos de innovación.
- Analizar el desarrollo de los proyectos de innovación para la introducción de productos en la unidad objeto de estudio.
- Proponer lineamientos para la gestión de proyectos de innovación para la introducción de productos en el sector financiero venezolano.

1.3 Justificación e Importancia

La necesidad de las organizaciones, de no sólo mantener sus productos en el mercado, sino de liderar esos mercados, hace que dichas organizaciones dediquen parte de sus recursos y de su tiempo a innovar para mantener su posición competitiva. No obstante, lograrlo significa que la organización sea capaz de aprender y de crear valor a través de sus procesos a los fines de impulsar los cambios que impacten sobre el cliente de forma positiva.

Para ello, las organizaciones deben apalancarse de procesos y tecnologías capaces de desarrollar e implementar cambios lo suficientemente rápidos como para aprovechar la demanda del mercado y sus expectativas.

Estos requerimientos del mercado deben ser atendidos con rapidez pero también con calidad, por lo cual se precisa el desarrollo de lineamientos que permitan el desarrollo de proyectos de innovación para la introducción de productos de forma eficaz, eficiente y con la calidad exigida por los clientes de bancos e instituciones financieras venezolanas.

En este contexto, la investigación a realizar suministró a nivel financiero elementos para que las organizaciones del ámbito bancario nacional puedan ejecutar proyectos que se adecuen a los procesos de innovación, que así mismo apoyen las acciones a desarrollar para incrementar su competitividad en los mercados donde intervienen y por lo tanto obtener mayores beneficios económicos.

A nivel operativo la información generada permitió a las organizaciones diferenciar este tipo de proyectos de aquellos generados por la planificación regular de sus operaciones, ya que es un error común tratar los proyectos de innovación bajo modelos de proyectos tácticos – operativos. Este tipo de proyectos de innovación, poseen variables un tanto distintas a las manejadas por la planificación de proyectos de la

organización donde las capacidades ya están estipuladas y responden a una planeación establecida. En este caso, las variables sobre las cuales se hacen valer los proyectos de innovación son las que ayudan a potenciar la capacidad de mejorar y modificar productos, las cuales tienen que ser tropicalizadas para garantizar el éxito en proyectos en ejecución o próximos a ejecutar.

A nivel estratégico, las recomendaciones que se puedan generar del presente estudio servirán como referencia para aquellas empresas donde el concepto de innovación deba ser parte del horizonte estratégico de la organización, es decir, la organización debe manejar y gestionar estos conceptos en toda su estructura, por lo tanto debe ser asimilada por la dirección y todos los equipos que participan en el desarrollo de proyectos, así como por los niveles gerenciales responsables de la implementación de procesos, sistemas y productos.

A nivel legal, el estudio ofreció el conocimiento para llevar a cabo proyectos de innovación bajo el cumplimiento del marco legal regulatorio actual, desde leyes, reglamentos y normas que regulan los procesos de empresas del sector financiero venezolano, a través de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN), así como las normas generadas por organismos como el Instituto para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (INDEPABIS) y Banco Central de Venezuela (BCV); si dejar a un lado las normas creadas para regular los aspectos de la innovación como lo es la Ley Orgánica de Ciencia Tecnología en Innovación (LOCTI).

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para el logro de los fines de la investigación Hernández et al. (2006), exponen que la obtención de documentación es necesaria para los propósitos del estudio, mediante la revisión, verificación y consulta de bibliografía de utilidad.

Basado en lo expuesto se reseñan los siguientes artículos y trabajos especiales de grado que han sido seleccionados por su aporte al presente estudio y que proveen de información valiosa a la investigación.

Trabajos especiales de grado:

- Barrios (2004) en su Trabajo Especial de Grado: **Aplicación de un Modelo de Madurez de Gerencia de Proyectos para una Institución Bancaria**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, analizó el nivel de madurez de la gerencia de proyectos en una Institución Bancaria a través de muestreos estadísticos y probabilísticos, lo cual le permitió diagnosticar y validar las capacidades de la organización para llevar a cabo proyectos en el sector financiero.

La investigación realizada fue de tipo evaluativa, ya que se aplicó el modelo de Madurez de Harold Kerzner denominado *Project Management Maturity Model* (PMMM) en individuos (líderes, promotores de las diversas direcciones de la organización) para determinar el nivel de madurez de la institución financiera en la Gerencia de Proyectos.

En este orden de ideas, esta investigación ayudó a ofrecer elementos para determinar las capacidades y madurez que deben poseer las organizaciones del sector financiero

venezolano en el desarrollo de proyectos de innovación, en respuesta a las necesidades de estos últimos tiempos, en una realidad tan susceptible al cambio y donde la innovación en los productos se convierte en la punta de lanza para poder superar las expectativas del mercado actual y potencial.

- Buitrago (2004), en su Trabajo Especial de Grado: **Metodología de Desarrollo de Proyectos de Inteligencia de Negocios**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, desarrolló una guía para la implantación de proyectos de Inteligencia de Negocios donde se incluyen las tareas, equipo de trabajo, experiencia requerida por los recursos, roles y funciones en el proyecto.

Los proyectos de Inteligencia de Negocios tiene la particularidad de involucrar personal tanto de las áreas de negocios como de tecnología, ya que la información generada ayuda a la toma de decisiones por parte de los niveles gerenciales. Adicionalmente, este tipo de proyectos debe alimentarse de información de las distintas áreas de la organización para poder cruzarlas y tener diagnósticos más acordes a la realidad actual.

Siendo así, el valor agregado de este estudio, es la posibilidad de determinar los aspectos necesarios para la obtención de información que permita tener a la mano variables para optar por una posición u otra cuando se decide desarrollar productos y/o servicios innovadores. La inteligencia de Negocios provee de información para hacer ajustes a los procesos que apoyan a la creación y venta de productos, a fin de evitar pérdidas de inversión, por lo cual las áreas que llevan a cabo proyectos de innovación deben hacer uso de la información recogida del mercado y de otros proyectos, para de esta forma lograr un producto que genere los mayores beneficios y cumpla con el horizonte estratégico de la organización.

Artículos de revistas:

- **Proyectos de Inteligencia Competitiva en Latinoamérica: Desafíos, Oportunidades y Posibles Soluciones** de la revista Puzzle, se expone una serie de desafíos para la ejecución de proyectos de Inteligencia Competitiva en Latinoamérica, donde Alvares (2005) señala “la mayoría de los desafíos se centran en la opacidad de los mercados y empresas en el contexto competitivo latinoamericano, aunque también hay problemas de carácter estructural como la educación, que complica el panorama” (p.20).

En dicho artículo se señalan las dificultades que presentan las empresas en el desarrollo de proyectos de inteligencia competitiva en Latinoamérica. Allí se destacan problemas que van desde la disposición de la información financiera de la empresa, que en su totalidad no es pública debido a que no se mantienen los controles pertinentes, y no se realiza el uso de tecnología como el Internet, hasta los problemas de ubicar el recurso humano idóneo; así como también, las dificultades que presenta la estacionalidad de la región, lo que implica que la planificación para el desarrollo de productos deba ser cuidadosamente planeada para el mejor aprovechamiento de las oportunidades del mercado.

Esta investigación aporta elementos de interés para el desarrollo de proyectos de innovación en una realidad de la que no se puede escapar, que es la latinoamericana, donde Venezuela como país perteneciente a esta región posee ciertos y determinados desafíos que deben ser tomados en cuenta para poder ofrecer productos que permitan a las empresas obtener beneficios y sobrevivir ante realidades tan cambiantes.

- **Evaluación de la Efectividad de la Banca Chilena en Internet para la Generación de Estrategias de Negocios Bancarios en la WEB**, se describe la efectividad de los servicios financieros desarrollados por la banca en Chile

mediante una evaluación de las funcionalidades de los sitios Web bancarios y una evaluación de estos servicios según percepciones de los clientes.

En dicho estudio se observaron diversos factores y elementos de uso y no uso de los servicios en línea tanto en la banca chilena como extranjera, donde la innovación y el desempeño juegan un papel sumamente importante. En este sentido, se concluyó que el sector financiero chileno posee una alta efectividad en los sitios web ofrecidos a los clientes, por sus resultados positivos y en donde se compararan resultados con la banca internacional, en especial la neozelandesa, donde se apreciaron pequeñas brechas entre las distintas funcionalidades ofrecidas a los clientes.

El estudio en cuestión ofreció a la investigación una visión de cómo países como Chile, han desarrollado servicios innovadores a través del uso de la internet donde los clientes pueden acceder a un sin fin de funcionalidades para poder, no sólo realizar operaciones financieras, sino también, ubicar información actualizada de los bancos proveedores de estos servicios, lo cual puede ser un ejemplo para implementar soluciones en Venezuela que permitan suministrar productos financieros altamente competitivos a través del uso de la red

- **Basilea II, Retos y Oportunidades : Hacia una mayor armonización de la regulación y supervisión financiera en el siglo XXI**, se desarrollan los tres (3) pilares que conforman el acuerdo de Basilea II referidos a los riesgos de crédito, operativo y de mercado, con el objeto de crear lineamientos para el manejo y control de los riesgos. Como puede verse los acuerdos de Basilea II no sólo ofrecen las directrices para el seguimiento de los riesgos financieros, sino que incluye el control de los riesgos al nivel de procesos, recurso humano y factores externos e internos, así como la manera de hacer pública la información financiera, lo que equivale a mayor transparencia. Estos tres (3) pilares se convierten en un reto para la banca venezolana que pueden ser convertidas en oportunidades, ya

que como señala Castillo (2007) con respecto al sector financiero internacional “la industria bancaria como el resto de la actividad financiera esta innovando constantemente por lo que se requiere justamente mantener esa tendencia, al mismo tiempo que los mecanismos de supervisión mantengan ese ritmo de actualización” (p.482).

Bajo este contexto, este ensayo apoyó a la investigación en cuanto a conocer la aplicación de los lineamientos internacionales en cuanto al tratamiento de los riesgos a los que están expuestas las empresas del sector financiero, ya que el estudio buscó proponer lineamientos para innovar y competir en la creación de productos que pudieran presentarse en el desarrollo de proyectos en este ámbito, donde deben aplicarse las matrices de riesgo correspondientes y deben cumplirse los lineamientos internacionales de Basilea II, a los que está adherido el marco legal venezolano.

2.2 Dirección de proyectos

2.2.1 Proyectos

De acuerdo al Project Management Institute (PMBOK, 2008) un proyecto “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p.11).

Heerkens (2.002), señala que entre las diversas características de un proyecto se encuentran:

- Es una respuesta a una necesidad, la solución a un problema; también un beneficio, generalmente económico (ganancia o ahorro de dinero).
- Un proyecto es temporal, lo que significa que tiene un inicio y un final específico.

- Consiste en un conjunto bien definido de pequeños trabajos (tareas) que suelen culminar con la creación de uno o varios productos finales (susceptibles de ser entregados).
- Las tareas están sujetas a una secuencia de ejecución preferida.
- Es un esfuerzo único y unitemporal, ya que no se realizará del mismo modo, por las mismas personas y en el mismo entorno.
- Siempre existen una incertidumbre asociada a los proyectos, que representan los riesgos.
- Consumen recursos en forma de tiempo, dinero, materiales y mano de obra.

2.2.2 Dirección de proyectos

Según el PMBOK (2008) la dirección de proyectos es la “aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (p.12).

Existen cinco (5) grupos de procesos, en los cuales se conjugan los 42 procesos que integran la dirección de proyectos, a saber:

- **Inicio:** autoriza la ejecución de las actividades de una fase del proyecto o del proyecto en su totalidad.
- **Planificación:** establece la forma como se gestionaran y realizaran las diversas actividades propias del proyecto a los fines de refinar los objetivos y lograr las metas planteadas.
- **Ejecución:** integra los recursos humanos, materiales y financieros previstos para el proyecto, con el objeto de llevar a cabo el desarrollo de su planificación.

- **Seguimiento y Control:** monitorea el avance en la ejecución de las actividades del proyecto de forma periódica, lo cual permite detectar desviaciones al plan original y de esta manera tomar acciones correctivas o preventivas para cumplir con alcance acordado.
- **Cierre:** formaliza la aceptación del producto o salida generada por una fase del proyecto o del proyecto en su totalidad.

Mediante la aplicación de todas las herramientas y técnicas provistas por los cinco (5) procesos antes expuestos, el Gerente de Proyectos puede llevar a cabo la efectiva gerencia del proyecto asignado y de esta forma cumplir con los objetivos y alcance previsto.

2.2.3 Proyectos y planificación estratégica

De acuerdo al PMBOK (2008) “los proyectos se utilizan como el medio para cumplir con el plan estratégico de una organización” (p.16). En este sentido las organizaciones llevan a cabo proyectos para responder a necesidades generadas por: (1) la demanda del mercado, que establece la manera de comercializar determinado producto; (2) la oportunidad estratégica, referida al aprovechamiento de necesidades generadas por el mercado para obtener beneficios en el corto, mediano y largo plazo; (3) solicitud de un cliente, en cuanto a una necesidad no satisfecha requerida, ya sea que esta venga por un reclamo o por una sugerencia suministrada por el cliente; (4) adelantos tecnológicos, a través de los cuales pueden mejorarse productos y/ servicios valiéndose de los avances en software y hardware; y (5) requisitos legales, en base al cumplimiento de leyes y regulaciones en el ámbito donde la organización desenvuelve sus operaciones, por ejemplo, el marco regulatorio establecido por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras en Venezuela.

2.2.4 Dirección de proyectos y gestión de las operaciones

Las operaciones como tal son actividades continuas con el objeto de mantener los procesos para el suministro de productos, las cuales difieren de los proyectos porque responden a necesidades estratégicas de la organización con el objeto de mejorar o crear productos para satisfacer necesidades del mercado actual o potencial. En este orden de ideas el PMBOK (2008) establece:

Las organizaciones cambian a veces sus operaciones, productos o sistemas mediante la creación de iniciativas de negocio estratégicas. Los proyectos requieren la dirección de proyectos, mientras que las operaciones necesitan la gestión de procesos de negocios o la gestión de operaciones (p.18).

2.2.5 Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos

Las áreas de conocimiento en la dirección de proyectos son nueve (9), las cuales son:

- **Gestión de la Integración del Proyecto:** que integra los diversos procesos y actividades que interactúan en la dirección de proyectos, e incluye :
 - Desarrollar el acta de la constitución del proyecto.
 - Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.
 - Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.
 - Monitorear y controlar el trabajo del proyecto.

- Realizar control integrado de cambios.
- Cerrar el proyecto o la fase.

- **Gestión del alcance del Proyecto:** que refleja los procesos para asegurar que el proyecto incluya sólo el trabajo necesario para completarlo satisfactoriamente, e incluye :
 - Recopilar los requisitos.
 - Definir el alcance.
 - Crear la estructura de desglose del trabajo (EDT).
 - Verificar el alcance.
 - Controlar el alcance.
 - Cerrar el proyecto o la fase.

- **Gestión del tiempo del Proyecto:** que define aquellos procesos que ayudan a la culminación del proyecto en el tiempo previsto, e incluye :
 - Definir las actividades.
 - Secuenciar las actividades.
 - Estimar los recursos para las actividades.
 - Estimar la duración de las actividades.
 - Desarrollar el cronograma

- Controlar el cronograma.

- **Gestión de los costos del Proyecto:** que contiene los procesos para preparar el presupuesto del proyecto y establecer los lineamientos y controles necesarios para cumplirlo a cabalidad, e incluye :
 - Estimar los costos.
 - Determinar el presupuesto.
 - Controlar los costos.

- **Gestión de la calidad del Proyecto:** describe los procesos para asegurar el cumplimiento de los especificaciones de la calidad en el proyecto, a los fines de satisfacer las necesidades del cliente, e incluye :
 - Planificar la calidad.
 - Realizar el aseguramiento de la calidad.
 - Realizar el control de la calidad.

- **Gestión de los recursos humanos del proyecto:** hace referencia a los procesos que intervienen para la organización y dirección del equipo participante en el proyecto, e incluye :
 - Desarrollar el plan de recursos humanos.
 - Adquirir el equipo del proyecto.
 - Desarrollar el equipo del proyecto.
 - Gestionar el equipo del proyecto.

- **Gestión de las comunicaciones del proyecto:** integra los procesos para asegurar la producción, selección, distribución, almacenamiento y recuperación e interacción de la información del proyecto, e incluye :
 - Identificar a los interesados.
 - Planificar las comunicaciones.
 - Distribuir la información.
 - Gestionar las expectativas de los interesados.
 - Informar el desempeño.

- **Gestión de los riesgos del proyecto:** se centra en los procesos que apoyan a la identificación y análisis de los riesgos del proyecto, así como de establecer sus acciones de mitigación, e incluye :
 - Planificar la gestión de riesgos.
 - Identificar los riesgos.
 - Realizar análisis cualitativo de riesgos.
 - Realizar análisis cuantitativo de riesgos.
 - Planificar la respuesta a los riesgos.
 - Dar seguimiento y controlar los riesgos.

- **Gestión de las adquisiciones del proyecto:** incluye los procesos necesarios para la obtención (mediante un proceso de compra) de los productos para la consecución del proyecto, e incluye :

- Planificar las adquisiciones.
- Efectuar las adquisiciones.
- Administrar las adquisiciones.
- Cerrar las adquisiciones.

2.2.6 Productos

Los productos son bienes que buscan satisfacer a los consumidores y según Kerin et al. (2004) pueden ser, tanto tangibles (característica físicas) como intangibles (percepción a través de los sentidos), por lo cual el producto puede ser un ente individualizado, como formar parte de una línea de productos, que no es más que un conjunto de productos que son relacionados y que cumplen con ciertas especificaciones para un grupo de determinadas necesidades, además dicha línea de productos, puede en ocasiones ser variada generando de esta forma la mezcla de productos.

En el caso de los productos intangibles, que son aquellos que se consumen mientras se producen, se encuentran los servicios, que no son más que la prestación de algo, a alguien que sería el consumidor de ese servicio. En algunos casos los servicios se asocian a bienes tangibles, como por ejemplo, los servicios financieros de un banco que son intangibles pero utilizan dinero en papel o monedas (bien tangible) para realizar las transacciones financieras.

Bajo este concepto se enmarcan los servicios que son relacionados a bienes y los que no poseen ninguna relación es decir, son servicios en su esencia, como por ejemplo los servicios de consultoría, los cuales no tienen elementos tangibles adicionales de los cuales valerse para llegar al consumidor. Según acota Grande (2000) “un servicio podría ser definido como un conjunto de acciones, prestaciones o esfuerzos, tangibles

o intangibles, que benefician a las personas, sus derechos o las cosas de su propiedad” (p.40).

Adicionalmente, en correspondencia con Grande (2000) los servicios poseen unas características como son:

- **Intangibilidad**, ya que no puede ser percibido por los sentidos e inclusive es complejo determinar el servicio o imaginárselo.
- **Inseparabilidad**, que se refiere a la relación íntima que existe entre el servicio y la persona que lo desarrolla u ofrece.
- **Heterogeneidad**, debido a que el servicio tiene la particularidad que es muy complejo racionalizarlo y por ende estandarizarlo.
- **Inconsistencia**, ya que no puede ser valorado con facilidad, por lo que los consumidores al tener percepciones distintas, hacen que el precio y la calidad no puedan ser comparados antes de tomar el servicio.
- **Carácter perecedero**, debido a que no pueden ser acumulados, se generan en el momento que son adquiridos por los compradores, y si los mismos no se adquieren, el servicio puede hasta perderse.
- **Ausencia de propiedad**, porque los servicios generan un derecho transitorio por parte del tomador, sin embargo el comprador no posee la propiedad absoluta del servicio como tal.

En base a lo antes descrito, como expone Grande (2000) los servicios no tienen por qué tener todas las características de forma simultánea, ya que un servicio puede tener todas o sólo algunas características dependiendo de su naturaleza, lo cual puede resumirse en la figura nº 1:

Intangibilidad	Heterogeneidad	Inseparabilidad	Carácter Perecedero
 <ul style="list-style-type: none"> • No se almacenan. • No se pueden patentar. • Es complejo fijarle los precios, así como comunicar sus atributos, a diferencia de los bienes. 	 <ul style="list-style-type: none"> • La producción depende de la interacción entre el comprador y proveedor. • Puede no ajustarse a lo planificado o comunicado. 	 <ul style="list-style-type: none"> • Generalmente se producen y consumen simultáneamente. • Es complejo producirlo masivamente y a escala. 	 <ul style="list-style-type: none"> • Es complejo sincronizar la oferta con la demanda. • No se pueden devolver una vez suministrado a los compradores.

Figura n° 1. Características de los Servicios.

Fuente: Adaptado por el investigador de: Grande (2000).

2.2.7 Innovación

La innovación desde el punto de vista etimológico según la Real Academia Española (2001), tiene su origen en el latín “innovatio - onis” que se refiere a la posibilidad de realizar modificaciones a los elementos tangibles e intangibles, a través de poner en práctica mejoras o introduciendo novedades de una sola vez o de forma progresiva.

A lo largo de los años el concepto ha ido evolucionado de forma aislada e individualizada hasta la actualidad, donde la aplicabilidad de prácticas permite el mejor aprovechamiento de las oportunidades de cambio o mejora dirigidas a los productos.

La Real Academia Española (2001) define en un primera instancia la palabra innovación como la “acción y efecto de Innovar”; así mismo nos ofrece otra definición donde conceptualiza la palabra innovación como la “creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”. Como se puede observar la innovación da como referencia el cambio o modificación de algo, de algún elemento que tendrá dentro de sus fines satisfacer necesidades del mercado.

La innovación tiene en su actuar, que lidiar con importantes riesgos económicos, ya que forma parte de introducir la novedad en productos y/o servicios, donde el cambio o mejora va desde la ampliación de una línea de productos ya existente, hasta la introducción de algo totalmente nuevo o revolucionario. Existe entonces según Kerin et al. (2004), la *innovación continua*, en la cual el consumidor no tiene que aprender nuevos comportamientos, la *innovación dinámicamente continua*, donde se introducen pequeños cambios o ajustes al producto, lo cual puede ser entendida como un nuevo uso de las posibilidades y de los elementos preexistentes y finalmente la *innovación discontinua* que requiere, o tiene como condicionante el aprendizaje de elementos nuevos por parte del comprador para poder hacer uso del producto.

Lo anteriormente expuesto se refleja en la figura n° 2:

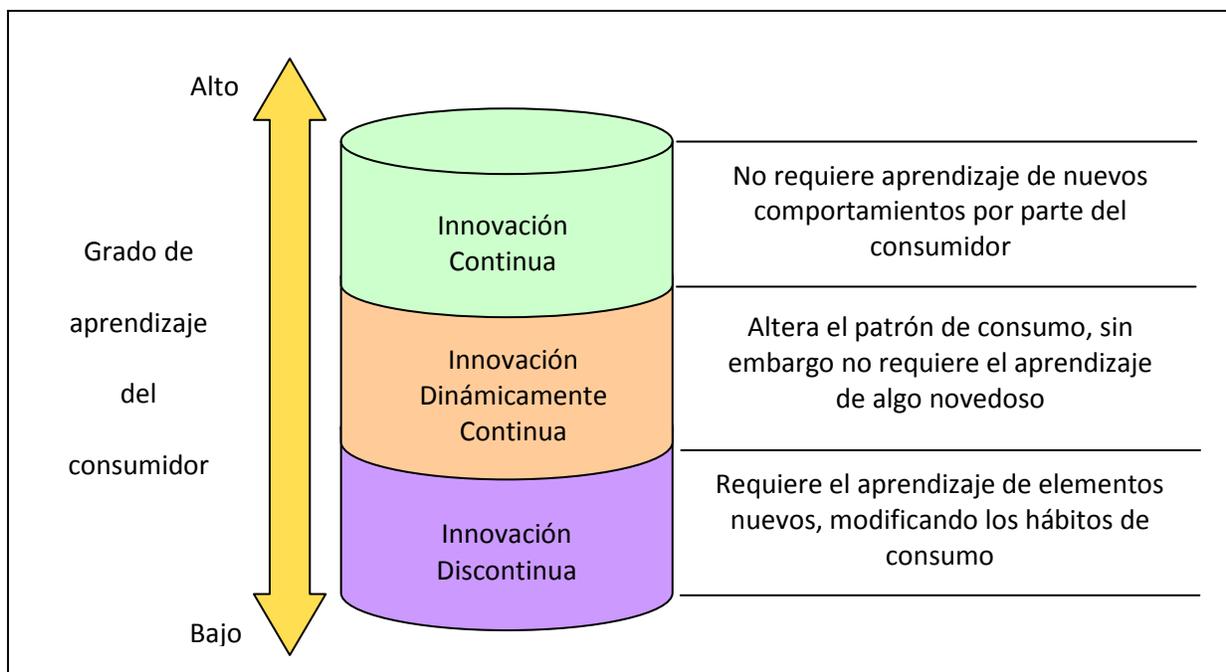


Figura n° 2. Grado de aprendizaje Vs. Innovación.

Fuente: Adaptado por el investigador de: Kerin et al. (2004).

En todos los casos la innovación requiere de la comunicación (beneficios /o ventajas) para dar a conocer los nuevos productos o sus cambios, con el objeto de minimizar el impacto sobre el cliente y sobre todo en los casos de innovación radical o discontinua.

2.2.8 Competitividad

El término competitividad nace en el ámbito económico y se refiere a las acciones o estrategias que ponen en práctica las organizaciones con el objeto de ser más productivos y eficientes en sus operaciones, suministrando valor agregado y calidad a los productos que ofrecen. La competitividad sugiere desarrollar ventajas frente a la competencia, estableciendo estándares en la industria, maximizando los beneficios y tomando la mayor cuota de participación en el mercado. Morales (2000) consideran que “una empresa es competitiva cuando posee aquellos factores que le permiten disponer de ciertas (s) ventaja (s) para lograr un desempeño superior al de sus competidores” (p.49).

En este sentido, la competitividad viene de la posibilidad de crear ventajas sobre la competencia y de esta manera ganar reconocimiento y un espacio en los mercados. Por ello para ser competitivos es necesario conocer a la competencia y las reglas que rigen el mercado, según Porter (2005) “el primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria” (p.4), por lo cual las organizaciones deben modificar esas reglas para llevarlas a su favor y aprovechar mejor las oportunidades del mercado. Sin embargo, existe una relación que no puede pasar desapercibida como lo es el equilibrio que debe existir entre la oferta y la demanda, ya que como determina Porter (2005) “si la demanda supera a la oferta se obtiene gran rentabilidad” (p.9), por eso las empresas en su búsqueda de mayor utilidad, deben estar en constante innovación de los productos que ofrecen.

2.2.9 Estrategias genéricas de la ventaja competitiva

Las estrategias genéricas dan cuenta del lugar que ocupa la empresa en el mercado, dice Porter (2005) “de ello depende si su rentabilidad estará por arriba o por debajo del promedio”, por tal razón tener ventajas sobre la competencia no sólo dependerá de las fortalezas que tenga la organización, sino de establecer estrategias sustentables a largo plazo, a través de las siguientes ventajas que expone Porter (2005) “costos bajos y diferenciación” (p.11). Estas ventajas aunado a la forma como las empresas realizan sus actividades para desarrollarlas proporcionan las estrategias genéricas que son tres (3), las cuales traen como consecuencia un nivel de desempeño superior sobre la competencia, por lo tanto las empresas deben definir qué es lo que desean lograr y el entorno donde lo realizarán según la estrategia genérica a desarrollar.

Las estrategias genéricas desarrolladas por Porter (2005), son las siguientes:

- **Liderazgo en costo:** la cual se refiere a la capacidad que tiene la organización de producir productos al costo más bajo, que puede ser desarrollada como consecuencia de producir a escala o de tener una tecnología con un mejor desempeño, en todo caso controlar el precio convertirá a la organización en referente dentro del sector donde se desarrolla.
- **Diferenciación:** la cual se refiere a la posibilidad que tiene la empresa de crear capacidades para distinguirse en el área o entorno donde desarrolla sus actividades, con el objeto de que exista un especial atractivo con respecto a los productos que ofrece. En este caso la empresa según Porter (2005) “escoge unos o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades” por lo tanto la empresa debe escoger que atributos son distintos de la competencia para poder sacar el mejor provecho del mercado.

- **Concentración:** la cual se refiere al hecho de seleccionar un ámbito o sector para desarrollarlo o para que la empresa límite su campo de acción a través de la segmentación del mercado. Esta estrategia tiene dos variantes como expone Porter (2005) : la *concentración basada en costos*, donde se desarrollan ventajas de este tipo en el segmento elegido y la *concentración basada en la diferenciación*, donde se desarrolla un segmento y se diferencian las acciones para lograr cubrir sus necesidades y captar su atención.

Generalmente las empresas seleccionan algunas estrategias genéricas para desarrollar su mercado objetivo a su favor y de esta forma concentrar esfuerzos. Sin embargo, es posible que una empresa desee desarrollar todas las estrategias genéricas antes expuestas, o tomar dos (2) de ellas, lo cual dependerá de la complejidad de la organización. En tal sentido, es muy difícil, emprender una estrategia de liderazgo en costo a la par de una estrategia de diferenciación, que generalmente incrementa los costos, por tal razón la organización tendrá que establecer unidades de negocio indistintas, que se encarguen de desarrollar estrategias de manera separada pero alineadas al horizonte estratégico de la empresa y donde los esfuerzos lleven a un fin común, que no es más que sacar el mejor partido al mercado objetivo.

2.2.10 Bases legales

En cuanto a las bases legales en Venezuela existe un Marco Legal formado por leyes y normas que buscan regular aspectos relacionados al desarrollo de las innovaciones en productos. Sobre esa línea, se nombran y analizan las principales leyes que influyen sobre el objeto de estudio.

- **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999), es la principal norma y donde se establece todo el ordenamiento jurídico que rige en Venezuela. Establece en su artículo 110 la importancia que tiene la ciencia, la tecnología, el

conocimiento, la innovación y sus aplicaciones para el desarrollo del país. Para ello, se crea el sistema nacional de ciencia y tecnología, donde el estado es protagonista al proveer los recursos necesarios para su funcionamiento y donde se exhorta al sector privado a también aportar recursos para su funcionamiento. Bajo este contexto, la constitución de la República Bolivariana de Venezuela se convierte en el principal garante del desarrollo de la innovación como mecanismo para el desarrollo económico, social y político del país.

- **Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación** (2005), que tiene por objeto reglamentar y establecer los principios en materia de ciencia, tecnología e innovación, establecidos en la Constitución Bolivariana de Venezuela. También define la organización del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, así como las estrategias para el desarrollo de la actividad tecnológica y de innovación, así como de su conocimiento y transferencia de capacidades. Bajo esta ley se establecen mecanismos que permiten el desarrollo de la innovación, promoviéndola e impulsándola en la industria venezolana, donde el sector financiero no escapa de esta realidad.
- **Resolución N° 97-12-01** (1997), en su artículo 61, donde se exponen las reglas que deben cumplir las empresas del sector financiero para desarrollar un producto en Venezuela. En esta normativa se establece que cuando se introduzca un nuevo producto financiero debe ser notificada la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras (SUDEBAN) los cinco (5) días continuos siguientes a la fecha de introducción del producto. En dicha notificación deben entregarse: la descripción y características del nuevo producto financiero, el tipo de modificación al producto preexistente si es el caso, análisis del impacto económico – financiero que genera el producto en el patrimonio del banco, beneficios que otorgará al público usuario e informe detallado del análisis de riesgo para los depositantes e inversionistas. Esta gaceta busca controlar la introducción de nuevos productos con

el fin de garantizar el óptimo funcionamiento del sistema financiero y los efectos sobre los clientes y usuarios del sistema.

- **Normas que regulan los Procesos Administrativos relacionados a la Emisión y uso de las Tarjetas de Crédito, Débito, Prepagadas y demás Tarjetas de Financiamiento o Pago Electrónico (2009)**, en su artículo 23, en el cual se establecen que en el caso de promociones de productos deben ser notificado al Instituto para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (INDEPABIS) los términos y plazos de la promoción con al menos diez (10) días antes de su publicación para obtener su autorización. Para el caso de promociones de tarjetas de crédito y débito debe igualmente notificarse al ente gubernamental antes mencionado, pero con el añadido que una vez obtenida la autorización debe notificarse a la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras (SUDEBAN), con una anticipación de sesenta (60) días antes de la fecha de inicio de la promoción con el fin de obtener su autorización. En esta notificación deben plasmarse lo que se desea ofrecer, los premios a otorgar, el plazo de duración de la promoción, condiciones, explicación del mecanismo que se utilizará para adjudicar los premios, publicidad que será utilizada y la autorización emitida por el Instituto para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (INDEPABIS). En este sentido, los lineamientos que forman parte de esta gaceta deben ser tomados en cuenta a la hora de desarrollar productos, ya que generalmente la introducción de un producto nuevo o su modificación en el ámbito de tarjetas de crédito y débito viene acompañada de una promoción para impulsar su adquisición por parte de los clientes.

Así como existe un marco jurídico regulatorio de los aspectos financieros y de innovación, en este ámbito también existen recomendaciones o exigencias de organismos internacionales a los cuales las empresas del sector financiero deben adherirse, como lo es, el acuerdo generado por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, mejor conocido acuerdo de Basilea I (1988) y acuerdo de Basilea II (2004)

respectivamente. En el primer acuerdo, se recogen los lineamientos para minimizar los riesgos crediticios, que según Jimenez y Martin (2005) se basa en “mantener un nivel mínimo de capital en función del riesgo asumido”, con el objeto de que los bancos fueran capaces de soportar las pérdidas ocasionadas por insolvencia por parte de los deudores. En el segundo acuerdo, se trata de ampliar el espectro de los lineamientos establecidos, ya que este acuerdo no sólo se limita al riesgo financiero, sino también el riesgo del mercado y al riesgo operativo a los fines de mejorar la gestión y control de los riesgos en la entidades financieras. Esta normativa y en especial las regulaciones existentes en materia de riesgo de mercado y operativo impactan sobre las iniciativas de innovación, ya que la complejidad de la actividad bancaria se ha visto influida por una tecnología más sofisticada aumentando de esta forma los perfiles de riesgo de las empresas, ya sean internos o externos.

Según el marco legal señalado, es posible observar que introducir productos en un mercado tan regulado como el financiero, requiere de mucha evaluación de la competencia para poder ver la oportunidades y de bastante innovación para poder aprovecharla.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Consideraciones generales

Basado en las normativas que regulan las condiciones y procedimientos para el desarrollo y evaluación del trabajo especial de grado, a continuación se expone el artículo n° 2 de las Disposiciones Generales sobre el Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello (2010) que establece:

El trabajo especial de grado se concibe dentro de la modalidad de Investigación cuyo objetivo fundamental es el de aportar soluciones a problemas y satisfacer necesidades teóricas o prácticas, ya sean profesionales, de una institución o de un grupo social. Se pretende que el alumno demuestre el dominio instrumental de los conocimientos aprendidos en la especialización, para lo cual el tema elegido por el estudiante deberá insertarse en una de las materias del plan de estudios correspondiente (p.1).

3.2 Tipo de investigación

La manera de abordar el estudio dependerá del tipo de investigación, ya que las acciones realizadas para atacar un tema no necesariamente servirán para otra investigación, según Hurtado (2008) “los métodos son diferentes en función del tipo de investigación y del objetivo que se pretende lograr” (p.98).

Según lo expuesto y motivado a que el objetivo del estudio es desarrollar lineamientos para la gestión de proyectos de innovación para la introducción de productos en el

sector financiero venezolano que responda a las necesidades del mercado actual y potencial (time to market), la investigación es aplicada de tipo proyectiva, ya que se pretende generar propuestas de solución en base a los eventos estudiados, describiéndolos y analizándolos, proponiendo un modelo para la gestión de los proyectos, que posean como característica principal el aprovechamiento de oportunidades del mercado, según modificaciones de valor agregado a los productos que ofrecen las organizaciones del sector financiero venezolano.

En este caso Hurtado (2008), establece que la investigación proyectiva “propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta” (p.101).

Ante la necesidad de las organizaciones de innovar para ser competitivos, el desarrollo de lineamientos que permitan generar ideas y que a su vez las cristalice, para generar progresivamente beneficios a la organización, obedecerá a la rapidez con que la organización pueda innovar e implementar sus iniciativas en el corto y mediano plazo. Por ello, la finalidad de esta investigación es generar una propuesta de valor capaz de ofrecer cambios, inclusive estructurales, en la forma de hacer las cosas en organizaciones del sector financiero venezolano.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación permitió determinar el procedimiento de la misma para la recolección de datos, siendo así, el diseño de la investigación será mixta, transeccional contemporáneo. Hurtado (2008), expone que el diseño de una investigación tiene la característica de mixta cuando se va hacer uso de fuentes propias del ambiente natural donde se realiza la investigación, así como también de documentos, donde se integraran tanto el diseño de campo, como el documental respectivamente. Será transeccional, porque el fenómeno a estudiar tendrá lugar en sólo momento durante el

proceso investigativo, y finalmente el estudio tendrá un diseño contemporáneo debido a que los datos provienen de una situación que ocurre en la actualidad.

En este sentido, los diseños dan respuestas a elementos que son susceptibles a operacionalizar, durante el proceso de estudio y recolección de información del evento estudiado.

3.4 Unidad de análisis

El estudio planteado fue realizado en el sistema financiero venezolano específicamente en Banesco Banco Universal C.A, el cual se destaca por su capacidad de crear productos innovadores mediante el uso de tecnología de punta, convirtiéndose en un excelente referente a la hora de analizar el desarrollo de proyectos de innovación para la introducción de productos en el sistema financiero venezolano. Además Banesco Banco Universal C.A, ha establecido como proceso estratégico la aplicación de la innovación, en la cadena de valor de la creación de productos, logrando de esta manera satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.

Para el año 2010, se ha previsto el cambio de su estructura organizacional con el objeto de responder a los cambios del entorno, para poder adaptarse y de esta forma aprovechar las oportunidades de mercado.

Este cambio organizacional esta denominado como “Modelo Corporativo de Negocio”, mediante el cual Banesco Banco Universal C.A ha disgregado la función de innovación entre tres (3) grandes áreas de negocios las cuales son: Productos, Segmentos y Canales, con lo cual se pretende alinear las diversas iniciativas que se generan en la organización para lograr productos financieros superiores en valor, no sólo para la organización sino para el cliente.

3.5 Población y Muestra

La población representa el universo de personas que potencialmente podrían ser objeto de estudio, según Méndez (2009) es la cantidad de personas a las cuales se les puede pedir información de utilidad para la investigación, donde se comparten condiciones y características similares. En el presente estudio la población la constituyeron las Vicepresidencias de Innovación, Gestión Estratégica y Gestión de la Demanda, las cuales tienen la responsabilidad de promover la innovación, asegurar su alineación estratégica y su ejecución a lo largo de la cadena de valor del producto.

A su vez, estas Vicepresidencias se subdividen en una serie de Gerencias, las cuales son las encargadas de operacionalizar en la organización, las responsabilidades descritas en el párrafo anterior.

Las gerencias adscritas a estas vicepresidencias, que tienen una relación estrecha sobre el proceso de innovación son las siguientes:

Vicepresidencia de Innovación

- **Gerencia de División de Gestión de Innovación:** encargada de la investigación de productos tanto financieros, como no financieros y sus tendencias a nivel internacional.
- **Gerencia de División de Desarrollo de Proyectos:** la cual tiene como responsabilidad el liderazgo en la ejecución de los proyectos de innovación en la organización, hasta su implementación.

Vicepresidencia de Gestión Estratégica

- **Oficina de Proyectos:** encargada principalmente de la planificación, control y seguimiento del portafolio de proyectos de la organización.

Vicepresidencia de Gestión de la Demanda

- **Gerencia de División de Demanda Integral:** la cual garantiza la disponibilidad de los recursos tecnológicos y de procesos para la ejecución de los proyectos aprobados en el portafolio de la organización.

Con el objeto de contar con información de rápida obtención para el desarrollo del estudio, se utilizó el muestreo que permitió llegar a más detalle sobre el estudio en cuestión (debido a la selección de las unidades de la población de donde obtuvo los datos), que según Méndez (2009) “comprende el estudio de una parte de los elementos de una población (p.281).

En este sentido la muestra fue la siguiente:

- **Un (1) Vicepresidente de Innovación:** encargado de coordinar los esfuerzos de innovación de productos y su desarrollo en la organización.
- **Un (1) Gerente de División de Gestión de Innovación:** el cual garantiza el desarrollo de iniciativas basadas en investigaciones, tanto nacionales como internacionales.
- **Cinco (5) Gerentes de Proyectos de Innovación:** que impulsan el desarrollo de iniciativas de innovación, coordinando recursos humanos, financieros y materiales para la consecución de los objetivos del proyecto.

- **Dos (2) Coordinadores de Productos:** los cuales investigan y monitorean el desarrollo de novedades y promociones realizadas por la competencia a nivel financiero.

- **Un (1) Consultor de Seguimiento de Productos:** encargado de hacer seguimiento al ciclo de vida de los productos una vez implementados, a los fines de recomendar acciones para su impulso.

Con todos estos actores fue posible realizar el estudio que se expone en el capítulo 5 “*Diagnóstico y Diseño de la Propuesta*” del presente trabajo.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la realización del estudio se utilizaron fuentes de información, tanto primarias como secundarias.

El uso de fuentes primarias permitió describir directamente la situación presentada, a lo que Méndez (2009) estipula que “es posible que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador debe recoger directamente” (p.250). Por tal razón, se utilizó las técnicas de observación y el cuestionario.

Dado que la primera técnica utilizada fue la observación, para recolectar información de una fuente primaria, fue primordial garantizar la confiabilidad de los datos tomados, así como asegurar la calidad de la información para lograr los propósitos del estudio. Según Méndez (2009), “la observación debe planearse de manera previa y cumplir con un proceso metódico y sistemático que haga posible conocer de manera objetiva y total lo que se ha constituido en objeto de la observación” (p.304), por tal razón, fue posible evidenciar las situaciones presentadas en la unidad de análisis, para el establecimiento de un orden lógico de los fenómenos estudiados.

Méndez (2009), establece una serie de actividades para planificar la observación, sobre las cuales se utilizaron las siguientes:

1. **Definir de manera previa el tema de estudio**, por lo cual en la presente investigación se revisó y se dio especial atención a las actitudes y comportamientos del personal que interactuaba en la planificación y ejecución de los proyectos de innovación de la institución bancaria estudiada.
2. **Decidir sobre el tipo de observación a realizar**, que en este caso la observación fue *participante directa*, ya que el investigador formó parte del fenómeno de estudio. Adicionalmente, la observación fue *estructurada*, debido a que se elaboraron guías que permitieron captar los datos de los eventos revisados.
3. **Establecer el ambiente en el cual se espera observar el evento que se investigará**, que en este caso fue el entorno donde se desarrollan los proyectos de innovación y competitividad en la institución financiera donde se realizó el estudio.

Finalmente, los resultados de la observación realizada sobre el desarrollo de proyectos de innovación para la introducción de productos en el sector financiero venezolano, permitieron describir las actitudes y comportamientos del personal participante en el objeto de estudio. (ver el anexo 1 para las preguntas formuladas en la guía de observación).

La segunda técnica utilizada fue el cuestionario, la cual fue una herramienta que le agregó objetividad a la observación realizada previamente, ya que el cuestionario se compuso de una serie de preguntas que fueron respondidas directamente por los individuos, a fin de contar con información de utilidad para la investigación. Dicho cuestionario se basó en un instrumento publicado por la Universidad Técnica Federico Santa María de Chile, donde fue posible evaluar la cultura, estrategia, despliegue,

desarrollo y resultados de la gestión de proyectos de innovación en la unidad de estudio seleccionada.

El cuestionario que se utilizó fue de opción múltiple, ver anexo 3, a fin de tener varias opciones de respuestas, y de esta forma los individuos pudieran seleccionar la opción que cumpliera con su percepción acerca del evento estudiado y así ofrecer una visión de la frecuencia con que se generan los eventos. La escala que se usó fue de cinco opciones (Escala de Likert), como sigue:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Casi nunca
5. Nunca

Como dice Méndez (2009), “una vez que se construye el cuestionario, se debe validar dentro de lo que se llama la prueba piloto o el pretest” (p.298), lo cual ayudó a hacer ajustes a las preguntas realizadas, a fin de determinar si las personas entienden la intención de dichas preguntas, en este sentido se hizo énfasis en que las personas que sirvieron en la prueba piloto, tuvieran en lo posible características muy parecidas a la muestra real.

En cuanto a las fuentes secundarias se utilizó bibliografía especializada en los temas de innovación, como lo son libros, artículos y documentos que permitieron ofrecer datos e información acerca de la construcción de lineamientos para el desarrollo de proyectos de innovación para la introducción de productos en el mercado.

Puede decirse también en correspondencia con lo que expone Méndez (2009) con respecto a señalar el grado de facilidad o dificultad del uso de la información, que los libros utilizados tenían complejidad media para el desarrollo de la investigación a realizar. Esta complejidad se vio enmarcada más que todo, por el hecho de utilizar

ejemplos de corte internacional, lo cual dificultó un poco su adaptación a la realidad venezolana.

3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Las técnicas de procesamiento de datos fueron de carácter cualitativo y cuantitativo, ya que se utilizaron como instrumentos de recolección las técnicas de la observación y el cuestionario respectivamente.

Para el primer caso, la información obtenida del entorno donde se generó el evento, con sus causas y consecuencias fue analizada a profundidad para determinar el comportamiento de las personas que conformaron el desarrollo de los proyectos de innovación en la institución donde se realizó el estudio. En este caso, el procesamiento de la información se enmarcó en plasmar las actitudes y pensamientos de las personas ante la realidad que conllevan estos proyectos, es decir, como enfrentaron o respondieron a las múltiples situaciones que se generaron en el ámbito de la ejecución de proyectos de innovación de productos.

Esta información de carácter cualitativo estuvo apoyada en la información documental disponible, con el objeto de establecer comparativos en base al comportamiento de los individuos en el desarrollo de proyectos de innovación de productos, lo cual permitió inferir resultados que permitieron establecer conclusiones sobre la temática de estudio.

El desarrollo de la investigación también contó con técnicas de procesamiento de datos de carácter cuantitativo para la recolección de información primaria. En este sentido, la primera actividad realizada fue la definición de la cantidad de personas a las que se le aplicó dicha técnica, a lo que Méndez (2009), expone “la población y el número de personas a las cuales se les puede solicitar información dependen tanto de los objetivos y alcances del estudio como de las características de las personas que la pueden suministrar”(p.281).

Motivado a que la información de carácter cuantitativo se analizó a través del uso de la estadística, se determinó la cantidad de personas de donde se tomaron los datos e información usados en la investigación.

Según lo antes descrito el muestreo utilizado fue el *muestreo probabilístico*, donde las unidades o elementos que intervinieron en el estudio se incluyeron través de la probabilidad o el azar.

Dentro del marco del muestreo probabilístico, se utilizó el *muestreo aleatorio simple*, ya que las características de los elementos en estudio fueron homogéneas y alineado con lo que expone Méndez (2009) el hecho de que la muestra sea homogénea hace que la varianza de los datos sea mínima.

Una vez establecida la muestra y obtenidos los resultados de la observación y cuestionarios aplicados, se procedió a tabularlos que no es más que el proceso mediante el cual se ordenaron los datos obtenidos a través de los instrumentos utilizados para operacionalizarlos y cuantificarlos. La información se tabuló mediante tablas para facilitar la comprensión de la información y poder facilitar su manipulación para la construcción de gráficas que apoyaron el análisis del objeto de estudio.

Para el análisis de los resultados se utilizó el marco teórico de la investigación, donde se encontraron los antecedentes y principales conceptos manejados en el estudio, ya que junto con el análisis estadístico, se desarrolló el conocimiento sobre la problemática planteada. Se tomaron los gráficos y tablas desarrollados durante el procesamiento de los datos, así como también se tomó la información consultada en bibliografía especializada, a fin de contrastar los resultados con los objetivos y preguntas y de esta forma identificar las variables objeto del estudio.

3.8 Estructura desagregada de trabajo

A continuación se presenta en la figura n° 3 la *Estructura de Desagregada de Trabajo*, la cual refleja las distintos capítulos y contenidos desarrollados en el Trabajo Especial de Grado.

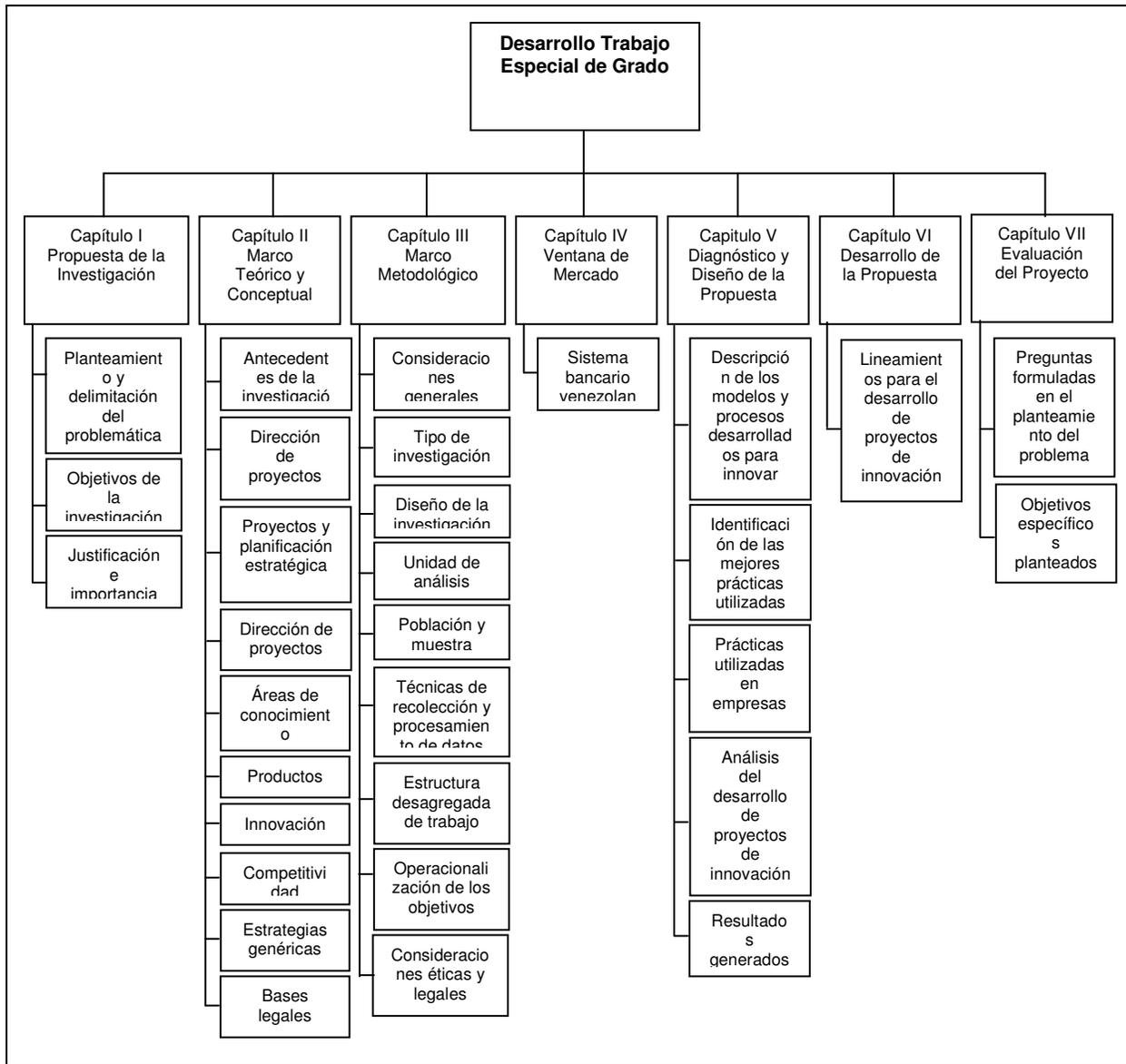


Figura n° 3. Estructura Desagregada de Trabajo para desarrollo del Trabajo Especial de Grado.

3.9 Operacionalización de los objetivos

En la tabla n ° 1 se presenta la operacionalización de los objetivos desarrollados en el Trabajo Especial de Grado.

Tabla n ° 1. Operacionalización de los objetivos.

Evento	Sinergias	Indicios	Instrumentos	Fuentes	Observaciones
Formular lineamientos para desarrollar proyectos de innovación de productos en el sector financiero venezolano.	Describir modelos y procesos desarrollados para la ejecución de iniciativas de innovación.	Revisión y análisis de bibliografía especializada sobre metodologías utilizadas en el desarrollo de proyectos de innovación.	Revisión Fuentes Secundarias	Secundaria Bibliografía Especializada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo Ideo-Praxis. ▪ Proceso sistematizado de Maduración, Depuración, Desarrollo y Implementación de ideas. ▪ Modelo de Zaltman.
	Identificar las mejores prácticas utilizadas para la gestión de proyectos de innovación.	Investigación de las mejores prácticas desarrolladas por empresas internacionales reconocidas.	Revisión Fuentes Secundarias	Secundaria Bibliografía Especializada Internet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de Innovación Abierta por parte de las empresas revisadas con proveedores, competidores y partes interesadas.
	Analizar el desarrollo de los proyectos de innovación para la introducción de productos en la unidad objeto de estudio.	Verificar prácticas utilizadas en el desarrollo de proyectos de innovación en la unidad de estudio seleccionada.	Observación Cuestionario	Primaria Institución Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodología de desarrollo de proyectos de innovación en la institución financiera seleccionada.
	Proponer lineamientos para la gestión de proyectos de innovación para la introducción de productos en el sector financiero venezolano.	Desarrollar lineamientos para la gestión de proyectos de innovación para la introducción de financieros.	No aplica	Primaria Institución Financiera Secundaria Bibliografía Especializada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de la propuesta de lineamientos, basado en los modelos y las mejores prácticas para innovar productos.

3.10 Consideraciones éticas y legales

El desarrollo del estudio requirió la revisión de ciertas y determinadas consideraciones éticas y legales.

En el ámbito de las consideraciones éticas se referencia el Código de Ética y Conductas Profesionales del Project Management Institute publicado el año 2007, en el cual se encuentran establecidos los valores y patrones de conducta que deben tener y prevalecer en los Gerentes de Proyectos para llevar a cabo efectivamente sus funciones de coordinación y liderazgo en proyectos.

Este código de ética se encuentra dividido en cinco (5) capítulos, los cuales son los siguientes:

- Visión y aplicabilidad

- Responsabilidad

- Respeto

- Justicia

- Honestidad

En estos capítulos se establecen una serie de lineamientos que buscan regular el comportamiento de un Gerente de Proyecto al ejercer sus funciones, su participación y responsabilidad en la ejecución de proyectos. Comenzando con la información que maneja, hasta cada una de las actividades y tareas que desarrolla para llevar a buen término los fines del proyecto asignado, por lo cual una planificación incorrecta por falta de conocimiento o de su aplicabilidad, puede ser considerada una falta de ética

profesional por parte de los stakeholders del proyecto. Por ello, el Gerente de Proyecto debe ser cuidadoso en el desarrollo de sus responsabilidades y tener claro el alcance de las mismas.

En cuanto a las consideraciones legales en Venezuela existe la *Ley sobre el Derecho de Autor* (1993), la cual trata de proteger las creaciones de cualquier género desarrolladas por personas naturales o jurídicas, en el entendido que concede facultades al titular de la obra o creación, para beneficiarse directamente de ella o a través de terceros. Esta ley regula no sólo la creación por parte del autor, sino también los lapsos de tiempo que prevalece dicho derecho. Como es posible ver, esta ley refleja la necesidad de proteger el ingenio, que es parte medular de la innovación, y de la que debe valerse para generar cambios o mejoras a los productos.

CAPÍTULO IV

VENTANA DE MERCADO

4.1 Sistema bancario venezolano

El sistema bancario venezolano ha sufrido desde finales del año 2009 hasta el 1er semestre del año 2010 una serie de cambios, motivado a una serie de intervenciones, con han tenido como fin sanear el Sistema Financiero Venezolano. Ante esta situación muchos de los bancos que conforman este sistema se vieron obligados a realizar ajustes en sus estructuras patrimoniales, para responder a las exigencias de la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras. Según el informe BM-JULIO-2010-P (2010) la base de instituciones supervisadas son 47 organizaciones, lo cual se refleja en la tabla n° 2:

Tabla n° 2. Sistema Financiero Venezolano.

Institución	Sistemas Financiero		
	Privadas	Del estado	Total
Banca Universal	17	4	21
Banca Comercial	9	-	9
Banca con Leyes Especiales	-	4	4
Banca de Desarrollo	4	1	5
Banca de Inversión	2	1	3
Banca Hipotecaria	1	-	1
Empresas de Arrendamiento Financiero	-	1	1
Entidades de Ahorro y Préstamo	1	-	1
Fondos del Mercado Monetario	2	-	2
Total	36	11	47

Fuente: SUDEBAN (2010).

Del Sistema Financiero Venezolano 36 instituciones pertenecen al sector privado reflejando un 77%, mientras que 11 instituciones pertenecen al sector público representando el 23%.

La Banca Universal, ocupa el 45% (21) del Sistema Financiero Venezolano, de los cuales el 81% (17) pertenece al sector privado, le sigue la banca comercial con una participación del 19% (9), donde todas las instituciones en esta categoría pertenecen al sector privado. Con respecto a la Banca con leyes Especiales el 9% (4) pertenece al estado. La Banca de Desarrollo representa el 11% (5), de los cuales el 80% (4) pertenece a la Banca Privada. En cuanto a la Banca de Inversión, la misma representa el 6% (3), donde el 67% (2) está representado por el sector privado. La Banca Hipotecaria representa el 2% (1) del sistema y forma parte del sector privado. Con respecto a las empresas de arrendamiento financiero el 2% (1) está representado por una empresa del sector público, en cambio las Entidades de Ahorro y Préstamo representan el 2% (1) y pertenecen al sector privado. Finalmente el 4% (2) está representado por Fondos del Mercado Monetario y son del sector privado. Lo anterior está representado en el gráfico n° 1:

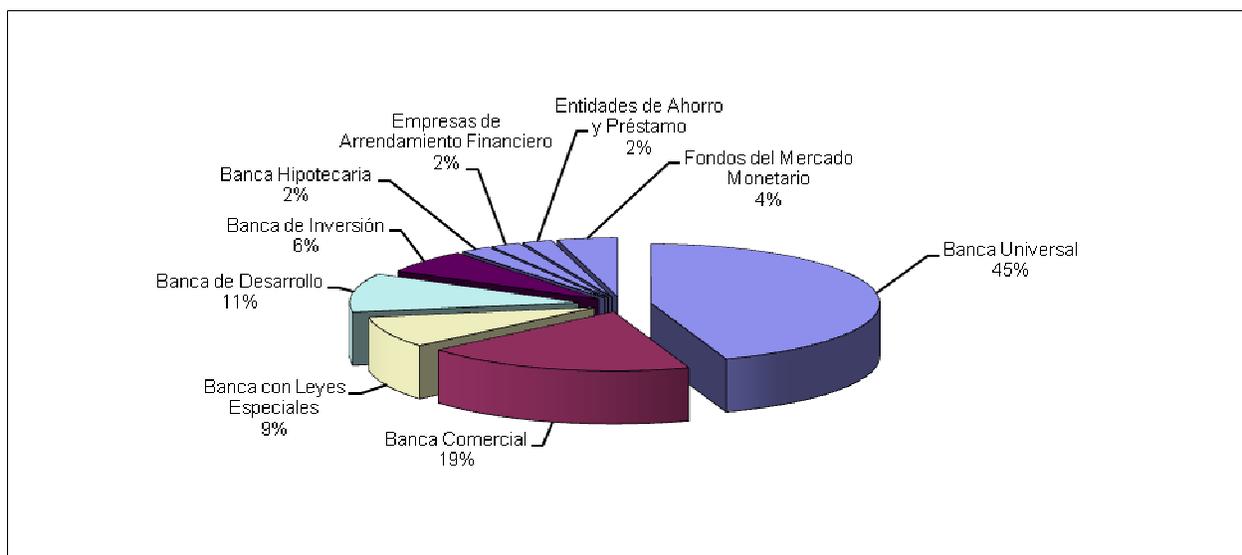


Gráfico n° 1. Distribución del Sistema Financiero Venezolano.

En el mismo orden de ideas, las instituciones que pertenecen al Sistema Financiero Venezolano son las que se muestran en la tabla n° 3:

Tabla n° 3. Instituciones que conforman el Sistema Financiero Venezolano.

	Nombre de la Institución		Nombre de la Institución
	Banca Universal		Banca Inversión
1	Banesco Banco Universal C.A	1	Sofioccidente Banco de Inversión C.A
2	Banco Mercantil C.A Banco Universal	2	Federal Banco de Inversión C.A
3	Banco Provincial S.A Banco Universal	3	Banco de Inversión Industrial de Venezuela C.A (FIVCA)
4	Banco Occidental de Descuento Banco Universal C.A		
5	Banco Exterior C.A Banco Universal		Banca con Leyes Especiales
6	Banco del Caribe C.A Banco Universal	1	Banco Industrial de Venezuela C.A
7	Banco Nacional de Crédito C.A	2	Instituto Municipal de Crédito Popular (IMCP)
8	Bancoro C.A Banco Universal Regional	3	Banco de Comercio Exterior C.A (BANCOEX)
9	Corp Banca C.A Banco Universal	4	Banco Nacional de Vivienda y Hábitat (BANAVIH)
10	Fondo Común C.A Banco Universal		
11	Venezolano de Crédito S.A Banco Universal		Banca de Desarrollo
12	Banco Carona C.A Banco Universal	1	Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela
13	Citibank N.A Banco Universal	2	Banco de la Gente Emprendedora (BANGENTE)
14	Banco Sofitasa S.A Banco Universal	3	Mi Banco Banco de Desarrollo C.A
15	Del Sur Banco Universal C.A	4	Bancrecer S.A Banco de Desarrollo
16	Banco Activo C.A Banco Universal	5	Banca Miga Banco de Desarrollo C.A
17	Internacional de Desarrollo C.A Banco Universal		
18	Banco de Venezuela S.A Banco Universal		Banca Hipotecaria
19	Banco Bicentenario C.A Banco Universal	1	Banco Hipotecario de Inversión Turística de Venezuela C.A
20	Banco del Tesoro C.A Banco Universal		
21	Banco Agrícola de Venezuela C.A Banco Universal		Empresas de Arrendamiento Financiero
	Banca Comercial	1	Arrendadora Financiera Empresarial C.A
1	Banco Federal C.A		
2	Banco Plaza C.A		Entidades de Ahorro y Préstamo
3	Banco Guayana C.A	1	Casa Propia Entidad de Ahorro y Préstamo C.A
4	Helm Bank de Venezuela S.A Banco Regional		
5	100% Banco Banco Universal C.A		Fondos del Mercado Monetario
6	Banplus Banco Comercial C.A	1	Fondo del Mercado Monetario Avanza S.A
7	Banvalor Banco Comercial C.A	2	Federal Fondo del Mercado Monetario C.A
8	ABN Ambro Bank, INV (Sucursal Venezuela)		
9	Banco de Exportación y Comercio C.A		

Fuente: SUDEBAN (2010).

De las 47 instituciones que conforman este sector, las primeras 5 poseen aproximadamente 54,01% de la cuota de Mercado. Dichas instituciones en orden

decreciente son: Banco de Venezuela S.A, Banesco C.A, Banco Mercantil C.A, Banco Provincial S.A y Banco Occidental de Descuento C.A.

Lo anterior refleja que los bancos líderes son aquellos, en donde puede percibirse la mayor cantidad de inversión en innovación para ofrecer productos diferenciados, a los fines de generar mayor competitividad y tomar de esta forma la mayor cuota de mercado.

En el caso de Banesco C.A (Banco donde será realizado el estudio) su cuota de mercado es de 11,72 %, siendo la mayor de los bancos privados y la segunda mayor cuota del Sistema Financiero Venezolano, ya que el Banco de Venezuela S.A posee la mayor cuota con un 12,91%. Adicionalmente, Banesco lidera la cuota en crédito, pasivo, capital y patrimonio del sector privado, así como también el uso de las gavetas: hipotecaria, microcrédito, turismo y manufactura.

Al parecer Banesco C.A tiene una posición privilegiada dentro del sector, no obstante su proceso de innovación es continuo con el objeto de generar singularidad, a través de productos diferenciados a los fines de mantener e incrementar la cuota de mercado que hoy día abarca.

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

5.1 Descripción de los modelos y procesos desarrollados para la ejecución de iniciativas de innovación.

5.1.1 Modelo Ideo-Praxis para innovar productos

El modelo Ideo-Praxis es una metodología para el desarrollo de nuevos productos o simplemente para ofrecer valor a los ya existentes, así mismo proporciona elementos para que un producto pueda ser mercadeado y de esta forma obtener los mayores beneficios. Según Morales (2007) este modelo posee tres fases:

- a) **Fase de segmentación**, la cual permite conocer a quien va dirigido el producto, lo que ayuda a determinar igualmente a donde serán dirigidos los beneficios.
- b) **Fase de desarrollo de la idea**, donde se diseña el producto para establecer y desarrollar sus atributos.
- c) **Fase de viabilidad de la innovación**, que se refiere a los pasos y elementos que deben ser revisados para poder implementar la idea.

En la figura n° 4 se muestra el modelo Ideo-Praxis:

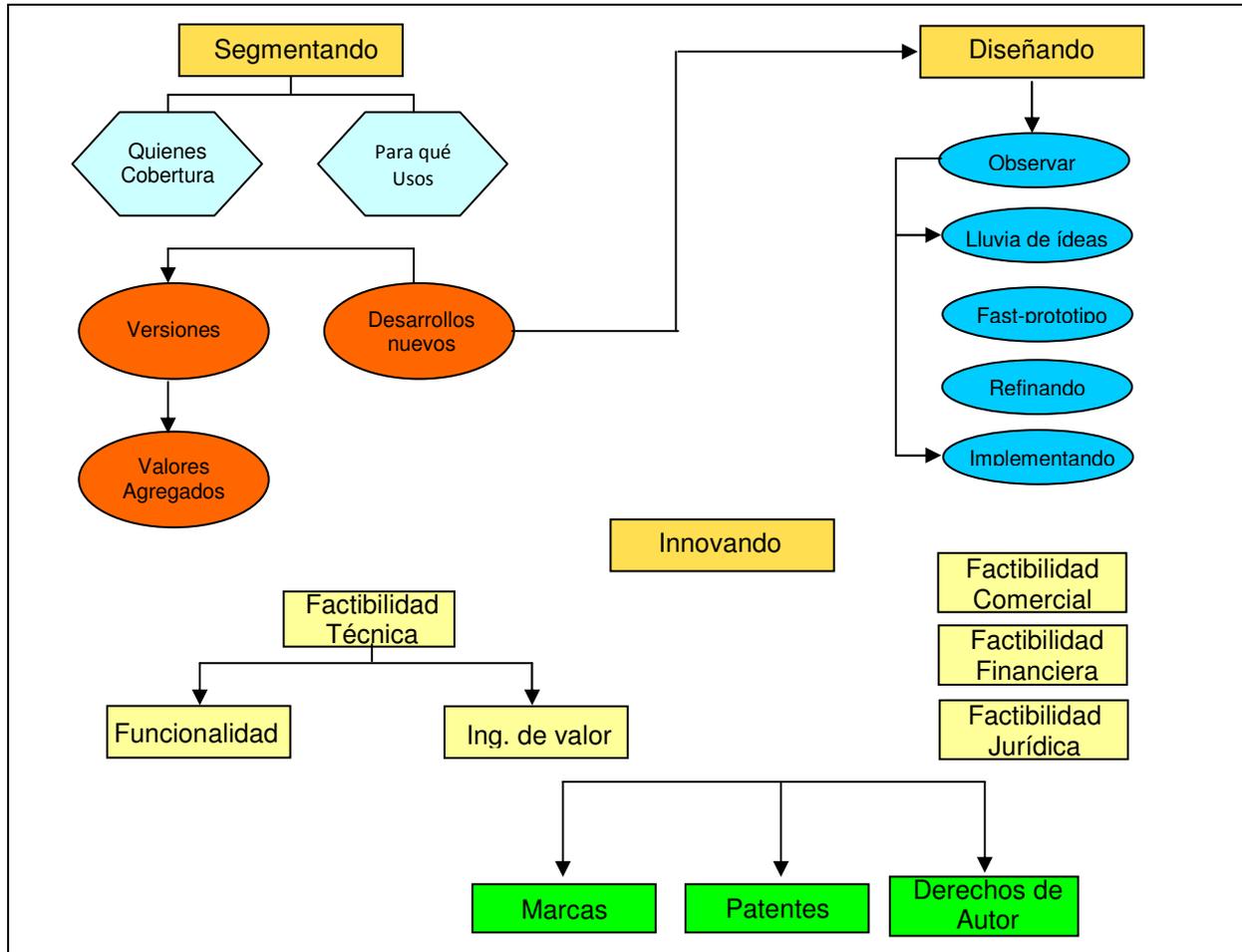


Figura n° 4. Modelo Ideo-Praxis.
Fuente: Morales (2007).

a) Fase de Segmentación:

La segmentación de mercado, según Morales (2007), “nos indica a quién dirigirnos y el mecanismo más eficiente para hacerlo” (p.7). Bajo este señalamiento, la segmentación nos dará la visión suficiente para desarrollar mecanismos para llegar a los clientes seleccionados mediante productos y/o servicios que satisfagan sus expectativas y que como consecuencia apalanquen utilidades para la organización.

Un producto no puede cumplir o satisfacer en un 100% las expectativas de todo el mundo, por ello es la necesidad de segmentar, con el fin de enfocarse en un mercado

objetivo y de esta forma poder sacar el mayor provecho. Según, Perret (2008) “la segmentación nos da por resultado diferentes nichos de mercado” (p.105), por lo tanto al construir estos nichos es imprescindible suministrar valor agregado para empaquetar ese valor al cliente.

Para Morales (2007), existen una serie de criterios para segmentar los cuales son los siguientes:

1. **Segmentación demográfica:** donde intervienen variables como sexo, edad, educación, ingresos familiares y clase social.
2. **Segmentación geográfica:** donde se discrimina el mercado en territorios, que pueden ser continentes, países, regiones, ya que el comportamiento del consumidor puede variar dependiendo del lugar en donde se encuentre.
3. **Segmentación psicográfica:** donde se hace énfasis en la personalidad del consumidor derivado de su estilo de vida en determinado lugar.
4. **Segmentación comportamental:** donde se toman criterios relacionados a las actitudes del consumidor en base a situaciones y costumbres.
5. **Segmentación por beneficios:** donde las ventajas que pueda sacar el consumidor del producto son adicionales al hecho de cubrir una necesidad particular con el producto.

Independientemente del criterio que se utilice para segmentar, el análisis del mercado para tomar la porción que interesa explotar, muestra las oportunidades para llegar al consumidor de forma eficaz, por ello es necesario según Morales (2007) saber a cuantos segmentos atacaremos, así como también en cuáles de ellos existen las mayores oportunidades de crecimiento y por ende de incremento de los beneficios.

En este orden de ideas, en la medida que exista un mayor cruce de información entre los consumidores y sus hábitos de consumo, se hará más claro el target de mercado a desarrollar y donde deben ser realizados los mayores esfuerzos para detectar el nicho de mercado objetivo que se debe satisfacer, lo cual puede ser realizado según expone Morales (2007), mediante:

- La creación de una versión del producto actual.
- La introducción de valor a un producto ya existente, a través de la mejora o modificación de atributos, o
- La creación de un producto diferente a los ya existentes.

b) Fase de desarrollo de la idea:

En esta fase se ponen en práctica una serie de acciones, con el fin de diseñar el producto que cumplirá con los requerimientos o necesidades del nicho de mercado detectado, las cuales son:

- **La Observación:** es la actividad inicial para el desarrollo del proceso de innovación, el cual permite obtener información del entorno para generar brechas u oportunidades de mercado. Mediante esta actividad es posible detectar actitudes del consumidor, su comportamiento ante ciertas y determinadas situaciones donde Brown y Kelly (como se cita en Morales, 2007) proponen las siguientes herramientas para facilitar la observación:
 - **Estar a la sombra:** que se refiere a observar a las personas y las situaciones, sin intervenir en ellas, dejando que las mismas se desarrollen de forma natural.

- **Mapear el comportamiento:** donde es posible elaborar una lista de las actitudes observadas de los consumidores, lo cual ayudará al desarrollo de una red de relaciones para describir el comportamiento de los consumidores a los fines de tomar las decisiones pertinentes.
- **Usar el producto:** en base a las acciones que se deben ejecutar para testear, y a su vez experimentar las sensaciones generadas por la emulación del producto a ofrecer, lo cual puede ser realizado a través de la creación de un prototipo que en lo sucesivo puede generar nuevas mejoras o innovaciones al producto a implantar.
- **Entrevistar al consumidor:** dialogar tanto con consumidores actuales de productos similares, como con consumidores potenciales para obtener información valiosa, y de esta forma conocer las preferencias y necesidades que empujan al consumidor elegir o no determinado producto.
- **Contar historias:** referida a la acción de crear una historia que apalanque el producto a desarrollar, resaltando los atributos y beneficios que obtendrá el consumidor. De esta manera es posible lograr recordación del producto motivado a la asociación que tendrá el consumidor con respecto a sus valores y creencias.
- **Grupos dispersos:** que se refiere a llevar la idea del nuevo producto a la revisión y evaluación de un grupo de personas que nunca han usado un producto similar, retando a los participantes con respecto a las posibles funcionalidades del potencial producto.
- **Grupos enfocados en el producto:** bajo los cuales se somete el producto desarrollado a consumidores potenciales y también aquellos que han tenido la

posibilidad de utilizar productos similares, en lo que suele denominarse “Focus Group” enfocados en el producto, los cuales permiten determinar aspectos de valor que pueden ser añadidos al producto y de esta forma mejorarlo, para su consecuente masificación en el mercado.

- **La lluvia de ideas:** es la segunda actividad del proceso de innovación en cual confluyen una serie de ideas suministradas por un grupo de personas, el cual puede ser homogéneo o heterogéneo en su composición, pero que independientemente tienen la tarea de ofrecer valor al producto mediante propuestas o hipótesis sobre el nuevo producto a desarrollar, basado en las necesidades del consumidor identificadas en la fase de observación.

En este sentido Brown y Kelly (como se cita en Morales, 2007), ofrecen las siguientes recomendaciones:

- **No descarte ninguna idea:** debe valorarse el esfuerzo del equipo por ofrecer sugerencias, propuestas, versiones, teniendo como premisa que todas las ideas son buenas para desarrollar el producto.
- **Construya sobre las ideas de otros:** basado en agregar valor sobre las diversas ideas generadas durante la sesión de lluvia de ideas, quitándole o agregándole atributos para moldear el producto en la base de nuevas opciones.
- **Abrace ideas salvajes:** se refiere a iniciativas de carácter radical que salen de lo normal y al final se convierten en verdaderas innovaciones donde su implantación permite progresivamente tomar cuota en nuevos nichos de mercado.

- **Resalte con colores las diferencias:** diferencie el producto no sólo a través del uso sino también por medio de los colores de la presentación, lo cual puede ser un vehículo para cumplir con las exigencias de los consumidores.

- **Permanezca enfocado en el target:** referido a no generalizar en la sesión de lluvia de ideas, por cual debemos tener claro el segmento objetivo para de esta manera no desenfocarnos en el target a atacar.

- **Una conversación a la vez:** donde cada participante exponga sus ideas una a una, con sus argumentos a los fines de evaluar cada propuesta de forma particular.

- **Fast prototipo:** es la tercera actividad del proceso de innovación donde se va moldeando el producto de forma rápida sin llegar a detalles específicos, es decir de pasarlo de una simple idea a algo material, a una aproximación de los que deseamos a través de un diseño donde puedan describirse ciertos y determinados escenarios de utilización del producto.

- **Refinando:** es la cuarta actividad del proceso donde se refinan las propuestas establecidas en el prototipo desarrollado, bajo las siguientes consideraciones:
 - **Concéntrese en la mejores opciones:** seleccionando las mejores ideas del cumulo de posibilidades existentes, tomando especial atención sobre aquellas propuestas que se estime puedan generar los mayores beneficios.

 - **Haga prototipos de las mejores opciones:** donde la idea es generar un nuevo prototipo más elaborado de la mejor opción, de forma más detallada.

- **Concéntrese en la mejor opción para el cliente:** se refiere a dirigir la mejor opción en función al cliente, donde los esfuerzos reflejen la necesidad del consumidor para lograr captar su atención.
- **Llegue a un acuerdo entre lo ideal y lo posible:** equilibrando lo mejor para la empresa y lo mejor para los consumidores, es decir, el punto donde se maximizan los beneficios desde estas dos perspectivas, desde el punto de vista financiero, técnico y legal.
- **Implementación :** es la quinta actividad del proceso de innovación donde se realizan las formulaciones definitivas para cristalizar el producto, mediante el desarrollo o adecuación de la tecnología y los procesos, así como también, se realizan las actividades propias del plan comunicacional para el lanzamiento del producto en el mercado.

c) **Fase de viabilidad de la innovación:**

Es la última fase del modelo Ideo-Praxis para innovar productos, en la cual son generadas las factibilidades: jurídica, técnica, financiera y comercial.

- **Factibilidad jurídica:** es el punto de partida para saber si el producto se adecua al marco jurídico y regulatorio, por lo cual si no se realiza en el momento indicado puede ocasionar retrasos en la implantación del producto y por ende su lanzamiento. Para ello se debe revisar tanto la documentación que los entes reguladores de cada país exigen en cuanto a permisos, resoluciones entre otras; así como registro de marcas, patentes y derechos de autor. En este sentido, la viabilidad legal es el proceso que más puede impedir el lanzamiento de un producto al mercado.
- **Factibilidad técnica:** es la ingeniería de valor que adecua o desarrolla tecnológicamente el producto, para que pueda cubrir las necesidades tanto de la

organización como del cliente. Es la etapa donde se determinan las capacidades de los sistemas y procesos para cubrir la demanda del producto a los fines de facilitar y hacer más eficiente su comercialización.

- **Factibilidad Financiera:** durante la fase de diseño se logra una aproximación a la factibilidad financiera, desde el punto de vista de la estimación del volumen y utilidad esperada cuando se está refinando el diseño del producto. No obstante, debe profundizarse en las inversiones que implican la creación o mejora de dicho producto, como el costo de la cadena de comercialización, con el objeto de definir cuál sería el rendimiento o utilidad que se estima obtener, es decir, el tiempo de recuperación de la inversión.
- **Factibilidad Comercial:** la viabilidad comercial se apoya en 4 grandes pilares que son: la segmentación, la comunicación de valor, la motivación del canal y el mercadeo. La primera porque permite conocer el target a donde dirigir los esfuerzos, la segunda porque permite transmitir al consumidor el concepto de nuestro producto y sus usos, la tercera referida a los canales de comercialización para hacer llegar a nuestro cliente el producto y por último el mercadeo que no es más que como se promociona el producto. Tal y como expone Morales (2007) “la factibilidad comercial de cualquier nuevo desarrollo tendrá que ser muy juiciosa y acuciosa en toda la temática de comunicación de valor” (p.50).

Finalmente el modelo Ideo-Praxis, muestra como una idea a través del valor que le suministra la segmentación, el diseño y su factibilidad puede ser llevada al mercado, no obstante falta la etapa de desarrollo e implementación de la iniciativa, ya que innovar no se queda sólo en la idea per se, sino también ponerla en práctica en el mercado objetivo para medir su aceptación por parte de los consumidores. Igualmente la innovación de productos debe ser apoyada y activada a través de mecanismos de mercadeo, con el objeto de aumentar la participación de mercado y por lo tanto de los beneficios para la organización.

5.1.2 Proceso sistematizado de maduración, depuración, desarrollo e implementación de ideas

Este modelo representa una secuencia de actividades que van desde *entradas* referidas a las propuestas o ideas plasmadas, hasta las *salidas* que no es más que la innovación de los productos. El modelo actúa como una cadena de producción para la detección, planificación y desarrollo de planes de implantación del producto, según Cano (2006) este modelo “constituye más bien una suerte de vivero. En él, se cultivan los brotes – ideas y conceptos empresariales florados – y se atienden sus diversas etapas de crecimiento” (p.115). En este sentido el resultado de la aplicación del proceso MDDI es la implantación de la idea para generar diferenciación y de esta forma desarrollar ventajas competitivas que se traducen en el incremento de la rentabilidad de la organización.

Bajo este contexto Cano (2006), dice que la sistematización del modelo hace que las propuestas fluyan de manera eficaz a través del proceso, debido a las siguientes premisas:

- Se canalizan las ideas y su coordinación a lo largo del proceso, lo que ayuda a su seguimiento y control.
- Las ideas se estudian con especial cuidado, a los fines de asegurar una toma de decisiones confiable.
- El proceso es expedito, siendo más eficaz el proceso de su desarrollo.
- Los pasos a seguir a lo largo del modelo están claramente establecidos, lo cual ayuda a disminuir tensiones propias de la incertidumbre.

- El desarrollo de las actividades del equipo de proyecto es mucho más práctico y fluido.
- Se minimiza la posibilidad de pérdida de las ideas, motivado a la organización que provee la aplicación del proceso MDDI.
- Ayuda a retomar ideas descartadas previamente de forma más fácil y rápida.
- Incrementa la interacción entre los diferentes actores de la organización para el intercambio de conocimiento.

Una vez establecidas las premisas, el proceso MDDI como mecanismo para el desarrollo de innovaciones, posee una serie de fases a través de las cuales es posible agregar valor a la idea para su desarrollo. Sus etapas o carteras son:

- a) **Fase de sugerencias o de propuestas:** donde se expone la idea para su cultivo o desarrollo.
- b) **Fase o cartera de maduración:** donde la idea o propuesta tiene sus primeras aproximaciones, en cuanto a usos y forma de satisfacer necesidades.
- c) **Fase a cartera de desarrollo:** donde se desarrolla el modelo y se estructura según los requerimientos.
- d) **Fase o cartera de pruebas:** donde se ejecutan las verificaciones al prototipo a fin de asegurar que no existan brechas entre lo especificados y lo desarrollado.

e) **Fase o cartera de implementación:** donde se realizan las actividades propias a la puesta en producción del desarrollo del producto.

Lo expuesto en líneas anteriores se refleja en la figura n° 5:

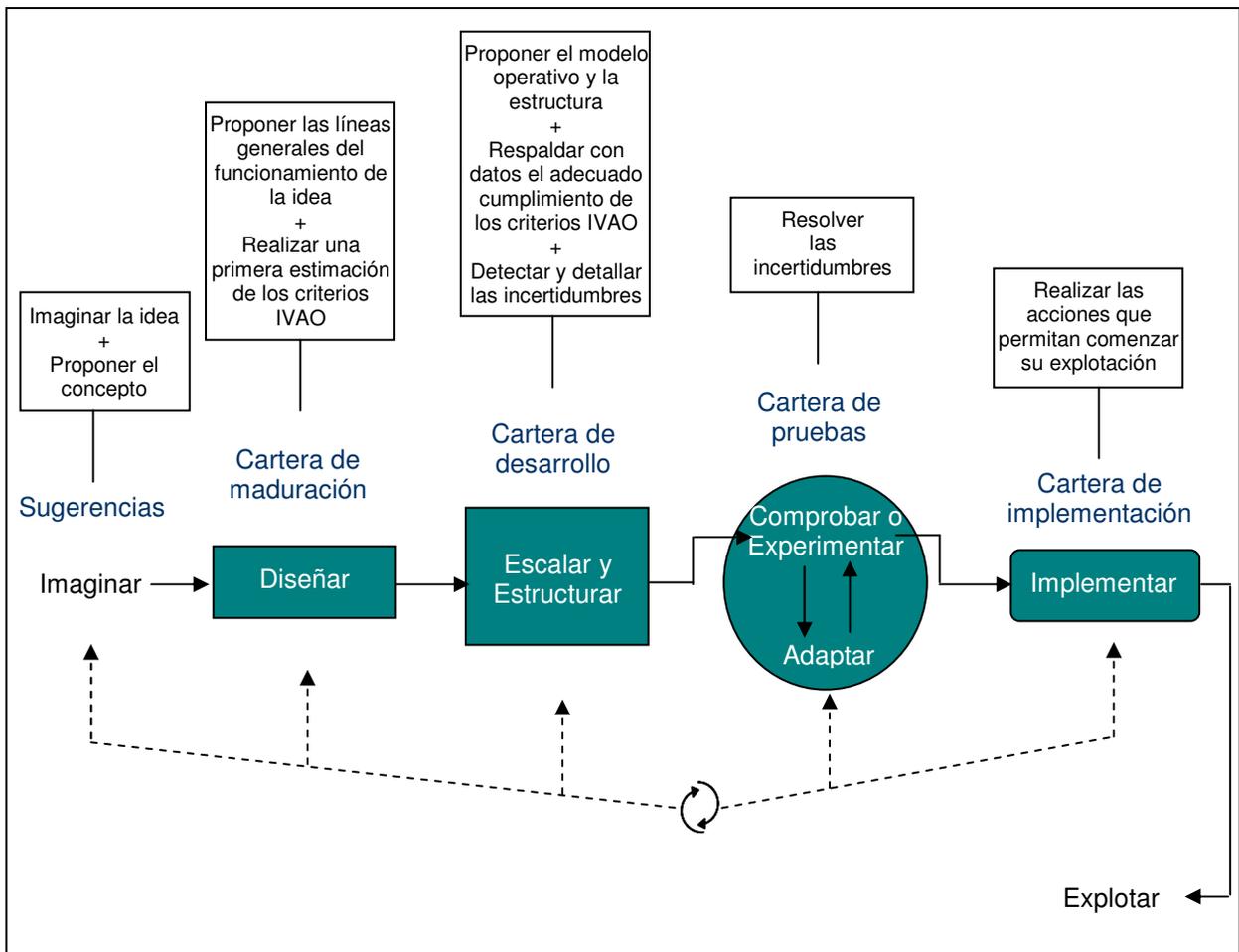


Figura n° 5. Fases del Vivero de ideas, y sus objetivos.

Fuente: Cano (2006).

Como puede verse el proceso MDDI es secuencial, donde las actividades intermedias pueden ser adecuadas dependiendo del tipo de innovación, esto quiere decir que el desarrollo de una idea de un producto puede que no necesite pasar a lo largo del todo el circuito, si no es necesario, o que el orden varíe para facilitar adecuarse de mejor

manera al desarrollo del producto; ya que al fin y al cabo lo que busca este modelo es poder madurar una idea, suministrándole valor para obtener una propuesta lo suficientemente innovadora, diferenciadora y rentable, pero que además provea conocimiento y crecimiento a nivel individual y organizacional.

- a) **Fase de sugerencia o de propuestas:** esta etapa es producto de la creatividad de los equipos de trabajo, que tiene como resultado diseñar una propuesta que nace de la imaginación y busca responder a los requerimientos y necesidades, no sólo de la organización sino de los consumidores o clientes- Son las propuestas de las diversas áreas departamentales que se someten a evaluación para determinar cual deberían pasar a un segundo estadio del proceso MDDI.

- b) **Fase o cartera de maduración:** el objetivo de esta etapa es establecer en forma genérica la idea, donde la misma es valorada inicialmente desde su concepto, para pasar a su maduración. Se trata de una aproximación al funcionamiento de la idea y en el cumplimiento de los criterios de innovación, viabilidad, alineamiento y oportunidad (IVAO). En cuanto al criterio de innovación, desde el punto de vista de la cultura, su sinergia e impacto organizacional; en cuanto a viabilidad, desde el punto de vista del concepto para satisfacer necesidades del consumidor; en cuanto a alineamiento, desde el punto de vista de su adecuación y respuesta a la estrategia y objetivos organizacionales; en cuanto a oportunidad, desde el punto de vista del aprovechamiento de la oportunidad de entrada al mercado para tomar cuota de él.

Esta fase se convierte en una especie de filtro, con el fin de tomar las propuestas con el mayor potencial, que permitirá a la organización diferenciarse y anticiparse ante sus competidores, para pasar de esta forma a la siguiente fase o cartera.

- c) **Fase o cartera de desarrollo:** en esta etapa se operacionalizan los planteamientos de la idea o propuesta de forma más concreta, para asegurar el correcto cumplimiento de los criterios IVAO, a lo fines de determinar si sigue con el desarrollo

del prototipo. En este sentido Cano (2006) expone que cada propuesta debe contemplar las siguientes actividades:

- Modelar operativamente la propuesta y su estructura, así como su coherencia.
- Justificar la necesidad de desarrollar la iniciativa.
- Demostrar su factibilidad económica.
- Demostrar su factibilidad técnica.
- Asegurar su alineación a la estrategia de la organización.
- Identificar las incertidumbres para establecer acciones y mitigar los riesgos.

Las tareas anteriormente expuestas dan como resultados la posibilidad de asegurar la viabilidad de la iniciativa y pasar a la siguiente cartera o fase.

d) **Fase o cartera de pruebas:** esta etapa es la que ofrece respuestas a la incertidumbre generada en la fase de maduración, para mostrar que el resultado del proceso de innovación es viable económicamente, técnicamente y suministra los beneficios que espera la organización. En esta cartera se busca retar lo suficiente el concepto con el objeto de garantizar su depuración antes de pasar a la fase de implementación permitiendo ofrecer confianza en el concepto desarrollado.

Es importante destacar que es recomendable que todos los experimentos que se realicen en la etapa de pruebas, sean muchos, de corto alcance y de forma sucesiva que abarquen todo los elementos desarrollados, en vez de realizar pocas pruebas con un gran alcance, ya que según Cano (2006) “de esta manera suele obtenerse

una mayor capacidad probatoria con un riesgo y un coste (dinero, tiempo y esfuerzo) mucho menores” (p.133). Esto es así, ya que la cantidad de pruebas a realizar es directamente proporcional a la incertidumbre que existe en los conceptos desarrollados en los proyectos.

- e) **Fase o cartera de implementación:** esta fase es la de puesta en producción de la iniciativa y donde se explota el resultado de la idea a plenitud. En esta etapa se refleja todo el esfuerzo realizado para poner en práctica lo que previamente fue sólo una idea, pero que para esta última fase se convierte en el producto con que serán satisfechas las necesidades implícitas y explícitas de los consumidores, del nicho de mercado que la organización pretende abarcar. Esta cartera es igualmente el inicio de una serie de actividades propias del seguimiento, a los fines de monitorear el ciclo de vida del producto y tomar acciones para mantener el producto en los niveles de tolerancia aceptable para la obtención de las ganancias esperadas.

Finalmente el proceso sistematizado de maduración depuración, desarrollo e implementación de ideas, se apoya bajo un contexto cultural amalgamado de innovación que debe prevalecer en la organización, donde el aprendizaje generado en cada una de las fases o carteras se convierte en insumo no sólo para agregar valor a la cadena productiva y pasar a siguiente nivel, sino para que la organización incremente su conocimiento sobre el entorno y pueda sacar el mejor provecho del ambiente que la rodea.

5.1.3 Modelo de innovación de Zaltman, Duncan & Holbeck

El modelo del proceso de innovación, que se describe a continuación tiene su inicio como señala King et al.(2003) “ a la detección de un vacío de rendimiento, es decir, un desajuste entre el rendimiento real y el potencial” (p.135), donde la organización puede ser proactiva al detectar la necesidad de innovar, o es el mismo entorno el que la lleva a innovar debido a que existe un nicho de mercado a desarrollar, o en todo caso tiene

la capacidad para crear necesidades en los consumidores y de esta manera iniciar un proceso de innovación. Adicionalmente, es importante destacar que la innovación aunque en su mayoría venga de las vertientes previamente descritas, la realidad es que la misma también puede darse para hacer frente a legislaciones vigentes donde se imponen maneras de hacer las cosas y la organización debe ser capaz de hacer frente sacando el mejor partido.

De esto trata precisamente el modelo de innovación propuesto Zaltman, Duncan & Holbeck, un proceso desarrollado de forma genérica para diversos tipos de innovación con ciertos y determinados pasos, buscando de esta manera una aproximación a la racionalización del proceso creativo para finalmente convertir a la innovación como parte de la cultura organizacional, es decir, desarrollando el hábito de innovar de forma orgánica para que la misma vaya permeando desde las altas esferas de la dirección hasta los niveles medios y bases de la pirámide organizacional.

La figura n° 6 presenta las etapas del modelo:

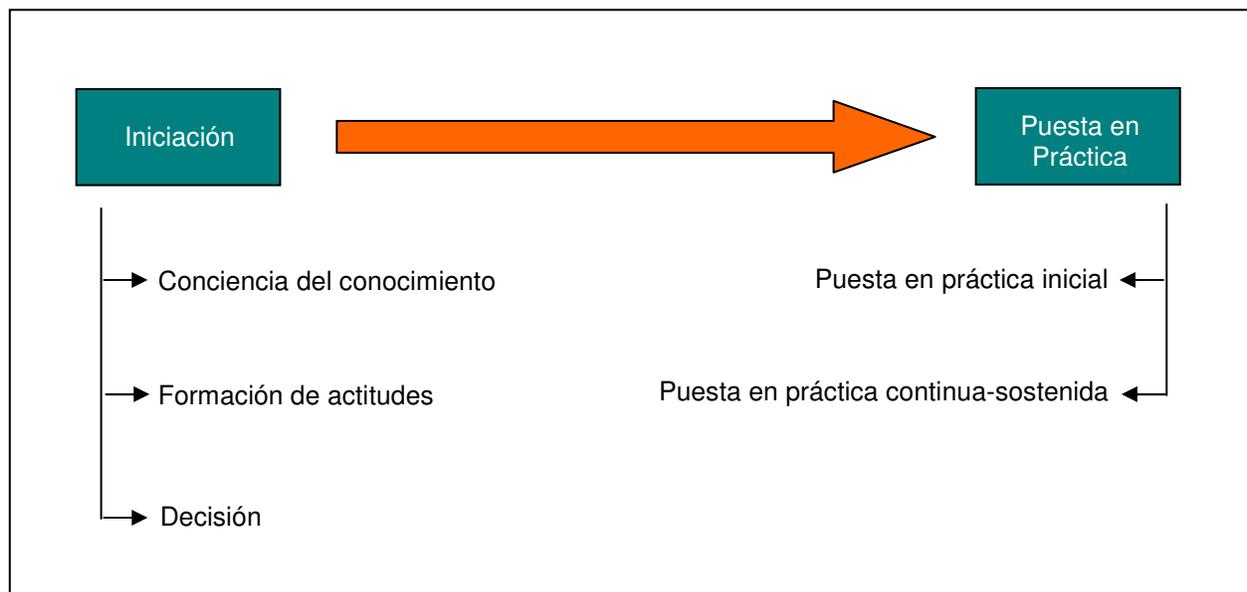


Figura n° 6. Modelo del proceso de innovación, de Zaltman, Duncan & Holbeck.

Fuente: Adaptado por el investigador de: King et al. (2003).

El modelo observado se desarrolla sobre la base de dos (2) etapas principales, que a su vez se subdividen en cinco (5) sub-etapas, a saber:

a) **Etapas de Iniciación:** donde la organización toma conciencia de la innovación ya sea por factores externos (mercado) o internos (propios de la organización):

- **Conciencia de conocimiento:** la organización percibe la posibilidad de innovar en determinado entorno y poder sacar beneficios de ella.
- **Formación de actitudes:** donde las personas que forman parte de la organización y que son afectados por el proceso de innovación muestran su interés o su comportamiento frente a las propuestas a desarrollar.
- **Decisión:** se realiza el proceso de evaluación de la idea, con el fin de determinar si sigue conceptualizando la misma para su desarrollo, o por el contrario la idea queda pospuesta para otro momento y se abandona completamente.

b) **Puesta en práctica:** la idea o ideas que posean la buena pro de la organización, pasan a la etapa donde a misma es puesta en producción para su utilización, tanto por clientes o consumidores, como por la organización que persigue beneficios a través de satisfacer las necesidades propias del mercado.

- **Puesta en práctica inicial:** referida a las acciones que realiza la organización, que puede ser a través de prototipos, para probar la innovación en el mercado.

En estos casos pueden ser tomados ciertos y determinados grupos de individuos a quienes se les hace llegar el producto para que lo utilicen y obtener de esta forma sus apreciaciones que se convertirán eventualmente en posibles mejoras al producto.

- **Puesta en práctica continua-sostenida:** el proceso de innovación es parte de la cultura organizacional, es intrínseca al desarrollo de cada una de las actividades que se realizan y se produce de forma natural.

En este modelo como los anteriormente vistos, se refleja igualmente de manera dramática la división que existe entre la pre-adopción y la post-adopción de la iniciativa, lo cual forma parte de la mayoría de los procesos de innovación basados en diversas etapas. La diferencia en todo caso que puede encontrarse es referida al alcance de la innovación y sus fines, debido a que existen organizaciones donde se hace más énfasis en la parte preliminar, pero hay otras donde su foco es la adopción de la innovación, no obstante la innovación dependerá de la capacidad que posea la organización de encontrar oportunidades y poder aprovecharlas.

5.2 Identificación de las mejores prácticas utilizadas para la gestión de proyectos de innovación de productos

El desarrollo de productos por parte de las organizaciones se ha visto impactado por el aprovechamiento de oportunidades de mercado, ya que no sólo basta con innovar y suministrar valor agregado al producto, sino que también es necesario desarrollar la estrategia y las acciones respectivas para poder invadir el mercado de forma rápida y eficiente para ser competitivos y tomar distancia de la competencia.

La característica principal de este tipo de proyectos es la capacidad de generar beneficios rápidamente a la organización e inclusive ofrecer un crecimiento sostenido a lo largo del ciclo de vida del producto, por ello es necesario desarrollar lineamientos que ayuden a llevar a cabo esta clase de proyectos para lograr la velocidad que dicta el mercado.

La Fundación de la Innovación Bankinter (2009), realizó un trabajo donde se concluye que para llevar a cabo un proyecto de innovación es necesario el “compromiso en todos los niveles de la organización” (p.256). En base a esto, la innovación debe formar parte de la planificación estratégica, donde los comites de dirección respectivos deben ser parte activa en la responsabilidad de desplejar la estrategia hacia los lideres de los proyectos de innovación y estos a sus vez a sus equipos, con el fin de que los objetivos sean estructurados según estas líneas estratégicas.

A continuación, la figura n° 7 muestra como debería permear la estrategia de innovación hasta los grupos participantes en este tipo de proyectos :

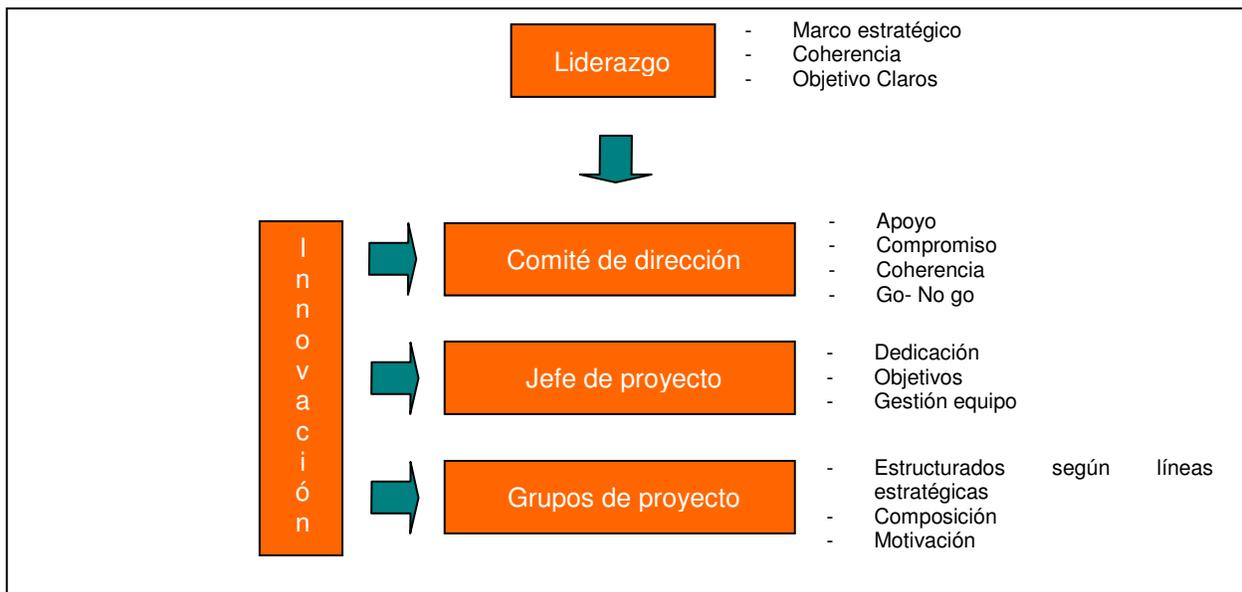


Figura n° 7. Organización de los proyectos de innovación.

Fuente: Adaptado por el investigador de: Fundación de la innovación Bankinter (2009).

Además, de lo anteriormente descrito las tendencias de innovación y competitividad van dirigidas a que las organizaciones usen lo que se denomina intermediarios de innovación; que a través de sitios de colaboración ayudan a las empresas a implementar los diversos elementos producto de la innovación abierta, que no es más que permitir a entes externos a la organización la posibilidad de suministrar ideas para mejorar los productos y/o servicios ofrecidos.

Estos intermediarios de innovación (que pueden tener la figura de organizaciones) prestan soporte y asesoría a través de portales mediante el uso del Internet y posibilitan la exploración de mercados de ideas sin comprometerse seriamente con las mismas, ya que los intermediarios pueden actuar como guías durante el proceso.

Adicionalmente, la Fundación Cotec para la innovación tecnológica (2006), expone en su trabajo “Innovación en los servicios financieros”, las etapas del proceso de desarrollo de nuevos servicios, las cuales se muestran en la figura n° 8:

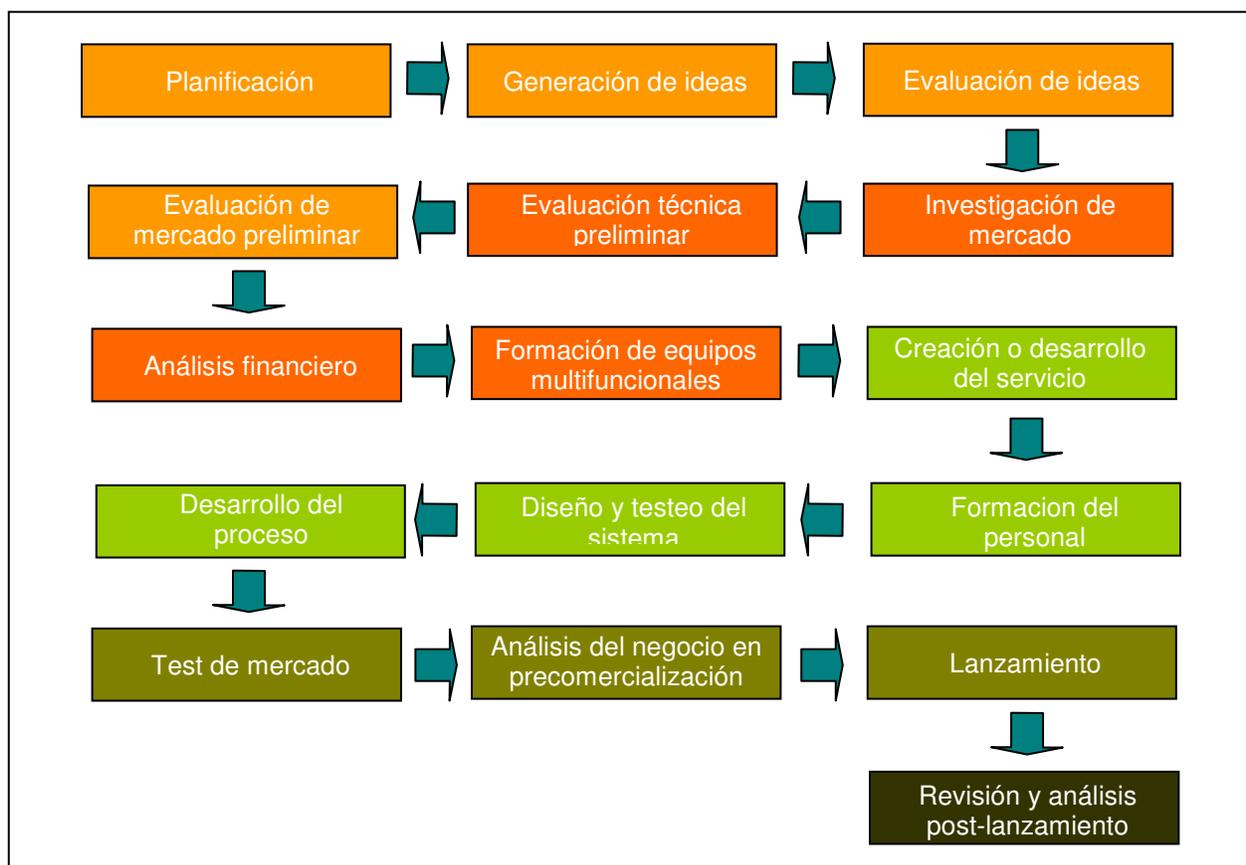


Figura n° 8. Proceso de desarrollo de nuevos servicios.

Fuente: Adaptado por el investigador de: Fundación Cotec para la innovación tecnológica (2006).

5.2.1 Hallazgos del programa de investigación sobre la innovación de Minnesota

El programa desarrollado se ha convertido en una de las investigaciones más relevantes en el ámbito de la innovación y los procesos inherentes a ella, como expone King et al. (2003), en la cual fueron estudiadas catorce (14) innovaciones de diferente calibre, desde un *Sistema de Torpedos Navales*, pasando por una nueva *Fibra de Trigo Híbrido*, hasta el proceso de *Administración Educativa y Hospitalaria*. Dicho estudio fue realizado por varios años con el uso de distintos métodos con el fin de conocer los elementos comunes y no comunes y de esta forma determinar los factores que influían sobre los proyectos en el logro de los resultados propuestos, siempre en consonancia con aquellos factores particulares de cada proceso de innovación.

Este estudio ofreció varias etapas para el logro de innovación, las cuales serían comunes en los procesos de innovación estudiados, que se dividen en tres macroetapas:

- a) **Periodo de iniciación:** que representa el arranque de la capacidad creadora y su impacto sobre la organización.
- b) **Periodo de desarrollo:** donde convergen la participación de los principales responsables en el desarrollo de la innovación.
- c) **Periodo de implementación / terminación:** puesta en producción de la innovación, integración con el estado previo a la innovación y aprendizaje.

Estas etapas con sus componentes no poseen una secuencia lógica para desarrollar el proceso de innovación, sino que las mismas se van generando a medida que la creación va avanzando, por lo cual dichos componentes pueden solaparse entre sí, o en el mejor de los casos capitalizarse en cuanto a esfuerzos. En ese sentido, las

características comunes de la mayoría de los proyectos estudiados en el Programa de investigación sobre innovación de Minesotta son las que a continuación se presentan:

a) **Periodo de iniciación:**

- La mayoría de las innovaciones atraviesan un largo periodo de gestación antes de su iniciación.
- Los shocks internos o externos dan lugar a la iniciación.
- Se desarrollan los planes, más bien para vender la idea y no como marcos realistas del desarrollo.

b) **Periodo de desarrollo:**

- La idea inicial prolifera.
- Los contratiempos y los errores son frecuentes.
- Los criterios para el éxito y el fracaso suelen cambiar durante el proceso.
- Los miembros organizacionales participan en la innovación de forma fluida.
- Los directivos y/o los inversores intervienen en el proceso a lo largo del desarrollo.
- Las relaciones con el resto de organizaciones se desarrollan a lo largo del proceso y determinan su curso.

- Los participantes en la innovación suelen colaborar con organizaciones y agencias externas para crear infraestructuras para sus innovaciones.

c) **Periodo de implementación/terminación:**

- Durante la innovación lo nuevo y lo viejo están unidos e integrados.
- El proceso de innovación se detiene en la fase de implementación o finaliza por la falta de recursos.
- Se atribuye el éxito o el fracaso, aunque en muchas ocasiones erroneamente.

Basado en lo anteriormente expuesto en la figura n° 9 se muestra la interrelación de los componentes descritos para el desarrollo de innovaciones :

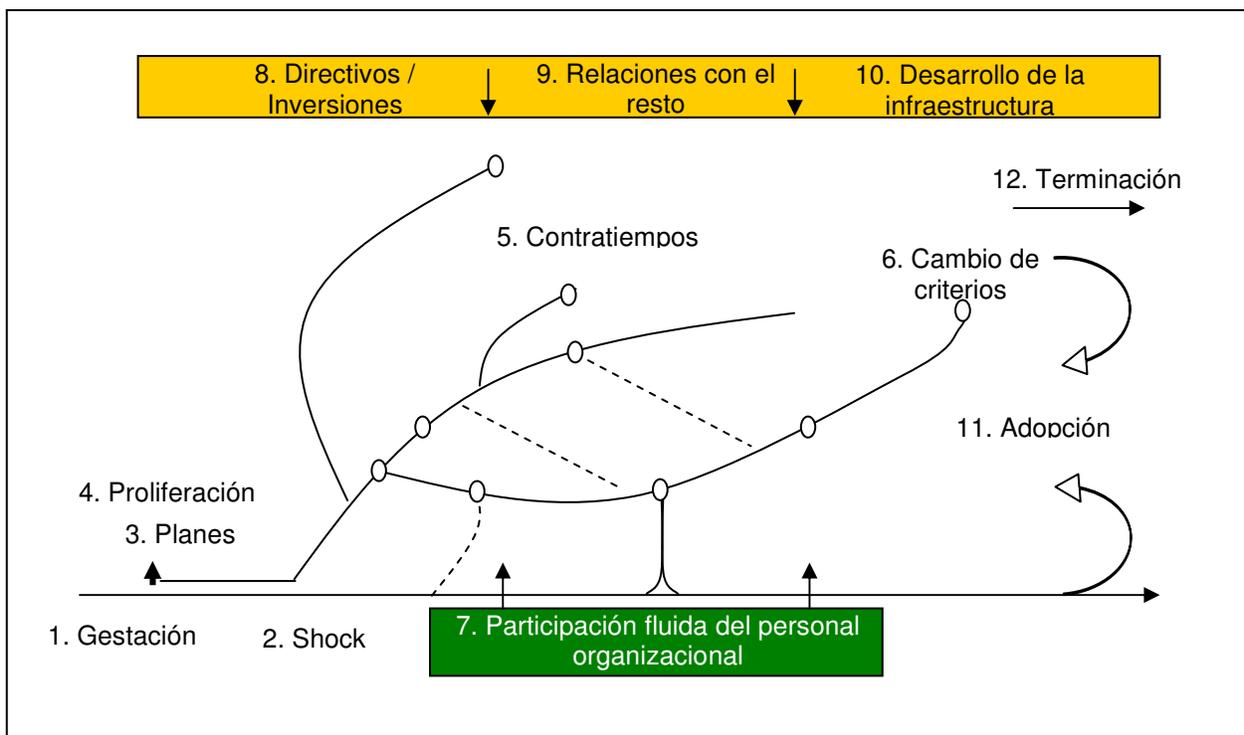


Figura n° 9. Los componentes claves del proceso de innovación.

Fuente: King et al. (2003).

Como se observa este modelo resume una serie de actividades que convergen y divergen a lo largo del desarrollo de una innovación, es decir, factores que van desde la exploración donde es conceptualizada la idea, hasta aquellos donde es integrada en la organización para su desarrollo y puesta en práctica. Todas estas actividades actúan como un todo paralelamente para lograr una innovación de forma eficaz y eficiente.

5.2.2 Prácticas utilizadas en empresas innovadoras en el sector financiero

a) Banco Bilbao Vizcaya (BBVA):

El Banco Bilbao Viscaya ha logrado en su proceso de innovación de productos financieros, la sinergia y confluencia perfectamente amalgamada entre la tecnología y el negocio para lograr ser referente en este ámbito. Para ello, tiene un ente dentro de su estructura organizacional que permite impulsar la innovación dentro de la cultura, siendo este, el ***Departamento de Innovación Corporativa***, el cual ayuda a la corporación a fortalecer su presencia innovadora, a través de:

- **Desarrollo de herramientas de innovación**, con el fin de desplegar el uso de las mejores prácticas tanto internas como externas a los diferentes departamentos del grupo BBVA.
- **Establecimiento de un modelo de innovación**, que se ha convertido en un método para que cada departamento pueda evaluar su capacidad de innovar, y de esta forma detectar oportunidades de mejora en los procesos y planes de innovación.

Según se refleja en el estudio realizado por la Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica (2006), la unidad de innovación en el BBVA se compone de tres (3) áreas

que se interrelacionan entre sí para proveer valor y donde coexisten las vertientes del negocio y de tecnología, a saber:

- **IT – Innovación tecnológica:** responsable de la innovación de carácter meramente tecnológico, además de dar soporte integrado a la institución.
- **IN – Innovación de negocio:** fomenta la innovación en todas las unidades de negocio del banco de forma racional y sistemática en los mercados existentes.
- **NMN – Nuevos modelos de negocio:** promueve la innovación en aquellos nichos de mercado que no está presente el banco, tanto financiero como no financiero.

Además del departamento de Innovación Corporativa adscrito a la Dirección de Innovación y Desarrollo, se encuentra el **Centro de innovación BBVA** que se ha convertido en un espacio donde convergen las actitudes, iniciativas y propuestas innovadoras de empleados, aliados, proveedores y clientes, con el objeto de hacer palpable la estrecha relación que tiene BBVA con la innovación.

Según Villoch (2010) este centro cuenta con un equipo multidisciplinario de 70 empleados, los cuales pertenecen a diversas áreas de la organización y a los que se les ha encomendado el desarrollo de proyectos de innovación de productos.

Uno de los elementos que pone en práctica el BBVA, para lograr el éxito en el proceso de innovación es su sistematización, a través del desarrollo de modelos que son permeados a la organización en su totalidad, pero además de esto se encuentra como un elemento primordial el apoyo de la alta dirección para lograr los fines propuestos a través de la creación de productos, según el estudio realizado por la Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica (2006), la Dirección de Innovación y Desarrollo tiene una comunicación directa con el consejero delegado de la institución.

En el orden de ideas descrito, el estudio realizado por la Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica (2006), muestra el primer esfuerzo realizado por el BBVA para llevar a cabo el modelo global de innovación, donde se correlacionan seis (6) elementos:

- **Proyecto “pasión por las personas”:** el cual busca el cambio cultural en la corporación con el objeto de que los empleados aporten valor a través de la innovación.
- **Foro de “buenas prácticas”:** donde se difunde a la organización, las buenas prácticas usadas por las unidades de negocio en pro de la innovación, las cuales son identificadas por el Departamento de Innovación Corporativa.
- **Portal de “buenas prácticas”:** que se convierte en un espacio en la intranet de la corporación, donde es posible encontrar herramientas, modelos y mejores prácticas de innovación e inclusive el seguimiento de los proyectos de innovación en ejecución.
- **Observatorio de la competencia:** desde la cual se hace seguimiento a las prácticas desarrolladas por la competencia e inclusive identificar buenas prácticas para su evaluación.
- **Escuela de innovación:** la cual posee una orientación hacia la innovación, a través de la formación del personal que tiene responsabilidades sobre el proceso de innovación.
- **Talleres de innovación:** para la generación de ideas y desarrollo de soluciones para resolución de problemas específicos.

Los seis elementos previamente señalados y explicados, fueron implementados progresivamente, con el objeto de crear una base cultural que permitiera su desarrollo y mantenimiento en el tiempo.

Este modelo demuestra la madurez del Banco Bilbao Vizcaya, en la gestión de innovación, la cual no sólo se queda en el dominio de un área en particular sino que la misma es desplegada a la corporación, como es la práctica usual del BBVA.

En la figura n° 10 es posible observar dicho modelo:

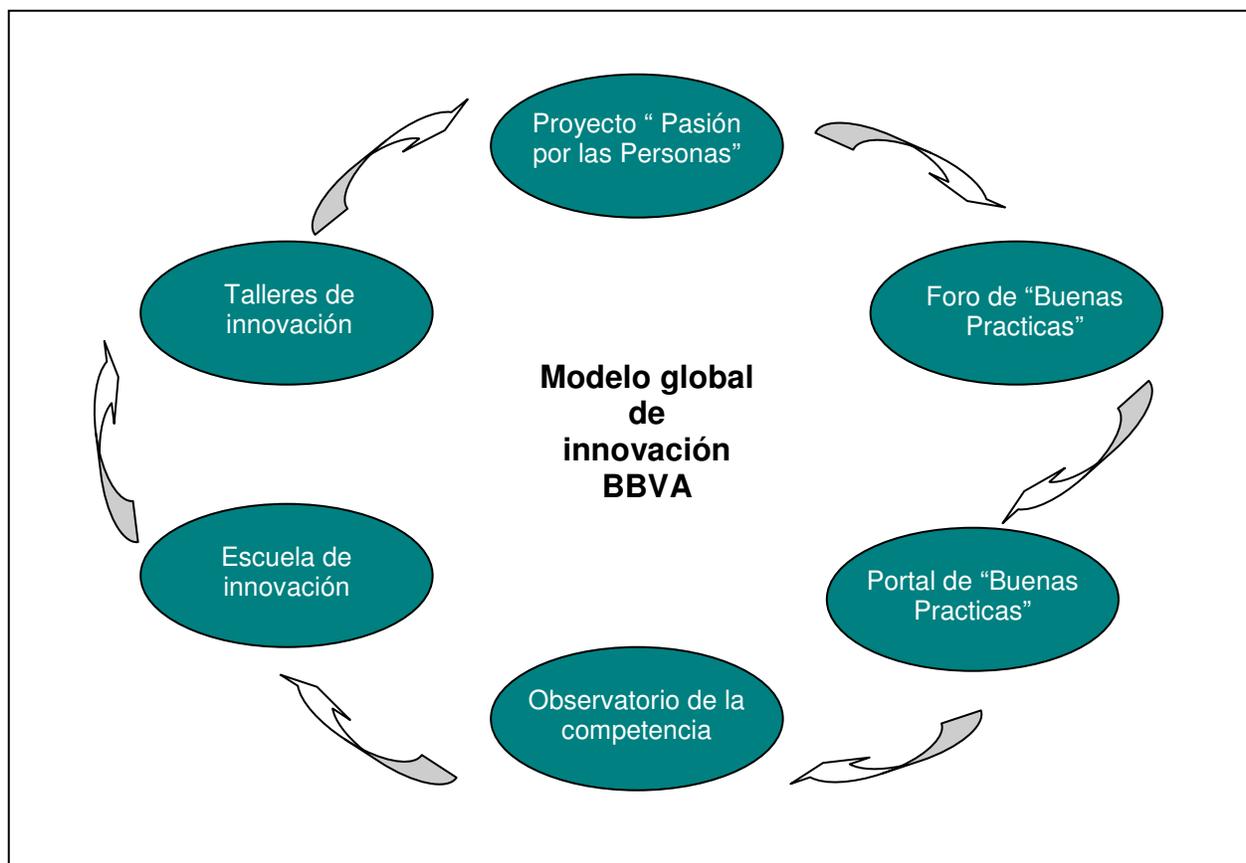


Figura n° 10. Modelo global de innovación BBVA.

Fuente: Adaptado por el investigador de: Fundación Cotec para la innovación tecnológica (2006).

b) **Bankinter:**

Bankinter como institución financiera posee un modelo de innovación desarrollado a través de una serie de fases, donde la participación de la alta dirección es primordial durante la cadena de valor de los proyectos de innovación.

El estudio de la Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica (2006), muestra el proceso de innovación desarrollado por Bankinter, el cual se desarrolla en cuatro (4) fases secuenciales, que son las siguientes:

- **Generación de ideas:** la cual puede venir a través del *programa de generación de ideas*, donde pueden opinar o hacer propuestas todo el personal de la institución; *tormentas de ideas*, que no sólo se realizan internamente sino que también pueden tener la participación de empresas del sector, en una suerte de innovación abierta; *ideas propias de la Unidad de Innovación* y finalmente *ideas generadas por la alta dirección del banco*, en este caso del Consejero delegado.

Las ideas son seleccionadas por un Comité de Innovación teniendo como criterio la línea estratégica de la organización, así como las oportunidades del mercado que puedan ser aprovechadas y pasar al siguiente escenario.

- **Propuestas:** en este ámbito la idea se analiza más a detalle para generar una propuesta, donde el Comité de Innovación revisa su viabilidad técnica, que de cumplir con las necesidades esperadas por la organización se procede a realizar el caso de negocio correspondiente, a los fines de analizar el retorno de la inversión y respuesta del mercado, para así determinar si vale la pena desarrollar un prototipo de la propuesta. Es importante destacar que la decisión de desarrollar o no un prototipo pertenece a la autonomía del Comité de Dirección.

- **Prototipos:** es una aproximación del producto que será dirigido a los consumidores, por lo cual el mismo es suministrado al área que se encargará de explotar en el mercado el producto. Si el área se interesa por el producto y considera que existe una buena oportunidad de sacarle provecho se ejecuta entonces el proyecto para su desarrollo, si por el contrario el área no apuesta por el prototipo desarrollado el mismo se descarta.
- **Proyectos:** es el paso final donde el desarrollo se implementa en la organización, donde se estipulan una serie de pruebas de concepto y escenarios para garantizar que el producto cumplirá a cabalidad los objetivos propuestos.

Las cuatro (4) etapas por las cuales Bankinter hace circular una idea refleja la capacidad de la organización de agregar valor a una iniciativa por diferentes fases, desde la generación de la idea y los filtros correspondientes, hasta finalmente convertirla en un proyecto para generar un producto.

Lo descrito se refleja en la figura n° 11:

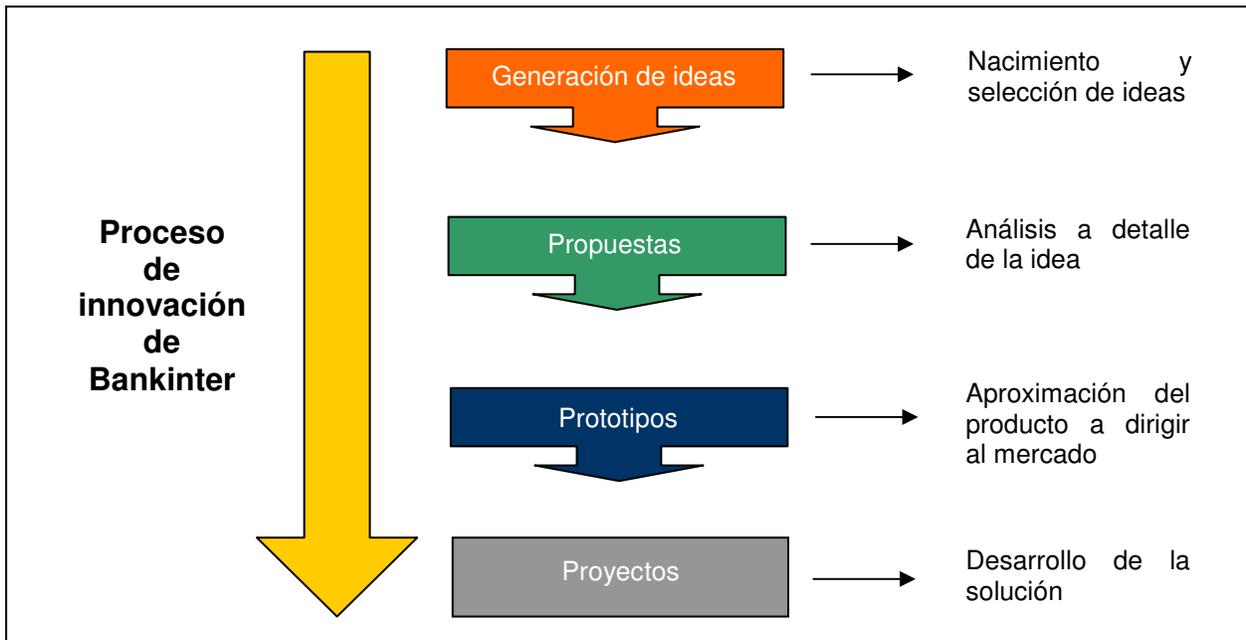


Figura n° 11. Proceso de innovación de Bankinter.

Fuente: Adaptado por el investigador de: Fundación Cotec para la innovación tecnológica (2006).

En Bankinter, las ideas no sólo son generadas desde la cúspide de la pirámide organizacional, sino que existe la participación de la organización en su totalidad en un proceso que inicialmente se puede ver a primera instancia como un poco burocrático por el desarrollo de los prototipos, pero que asegura la idoneidad del producto en los mercados donde son desarrollados sus negocios.

c) **Bank of America:**

El Bank of América desarrollo lo que se denomina el “Embudo de Innovación”, basado en lo descrito en el estudio de la Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica (2006), este proceso genera una serie de ideas las cuales transitan de forma permanente por el proceso de innovación, con el objeto de evaluar propuestas para su consecuente implementación.

Durante el proceso se pueden apreciar cinco (5) etapas, por medio de las cuales se filtran la ideas para determinar si las mismas siguen el flujo de innovación o no, por ello es posible observar que la inicio entran muchas ideas pero las mismas se van evaluando de modo de que queden circulando sólo aquellas que generen verdadero valor.

Estas cinco (5) etapas son las siguientes:

- **Definición:** en esta etapa inicial se realiza un primer filtrado de las ideas que entran al embudo, donde se espera que aproximadamente el 29,7% de las ideas pasen al segundo estadio.
- **Medición:** en esta segunda parte, se realizan algunas evaluaciones con el objeto de recoger objetivamente aquellas ideas capaces de ser cuantificadas en un primer acercamiento, para lograr que aproximadamente el 51,5% de las ideas pasen al tercer paso.

- **Análisis:** la etapa de análisis agrega valor a la idea para determinar su viabilidad. En este caso aproximadamente el 29,4% de las ideas son aprobadas.
- **Mejora:** se ajustan las ideas para capitalizar esfuerzos de la organización e inclusive para evitar solapamientos y de esta manera generar un idea depurada y mejorada. Aquí se espera que aproximadamente el 100% de las ideas son aprobadas.
- **Control:** la idea pasa a controles más rigurosos donde aproximadamente el 60% de las ideas son aprobadas.

El proceso de innovación usado por Bank of América se muestra en la figura n° 12:

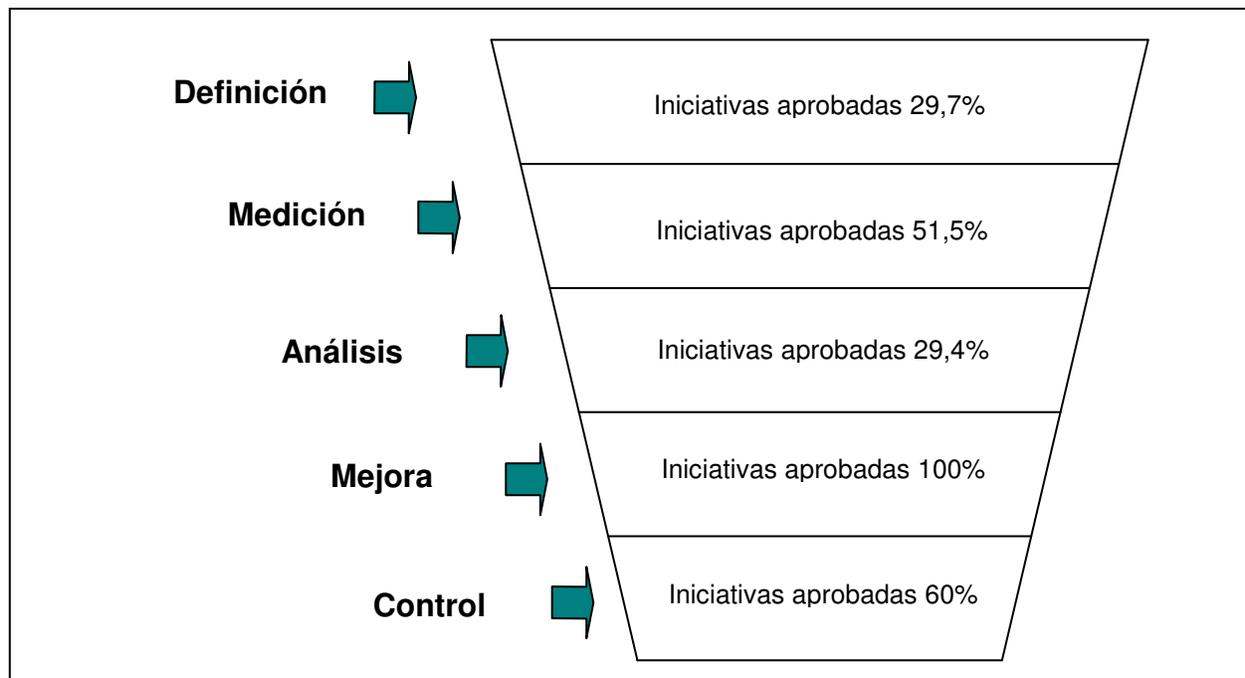


Figura n° 12. Los componentes claves del proceso de innovación.

Fuente: Adaptado por el investigador de: Fundación Cotec para la innovación tecnológica (2006).

Todas las etapas antes expuestas demuestran el especial cuidado que tiene Bank of América en el desarrollo de propuestas de innovación, con el fin de apostar por aquellas ideas que realmente aporten resultados significativos a la institución.

Cabe destacar que el tiempo de desarrollo de la idea para Bank of América es una variable independiente, ya que puede haber ideas seleccionadas donde los tiempos de desarrollo puedan llevar años o inclusive poco tiempo, lo cual dependerá de la complejidad y oportunidad de mercado a aprovechar.

Bank of América, tiene como premisa según expone el estudio de la Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica (2006), “no dedicar esfuerzos a ideas que no van a prosperar” (p.115).

5.2.3 Prácticas utilizadas en empresas innovadoras en el sector manufactura y servicio

a) Apple:

Su enfoque está en la búsqueda de equipos de trabajo con una mente abierta y detallista hasta el último componente. Con el objeto de garantizar innovación con calidad. La adquisición de recursos y competencias se dirige al desarrollo de programas potenciados a través de estudiantes. Como se muestra a continuación:

- **Intern program:** es un programa que ofrece a estudiantes la oportunidad de pasantías en la organización, mediante su incorporación en proyectos con personal de la empresa.
- **New grad program:** es un programa a través del cual se reclutan personas recién graduadas, inclusive provenientes de los programas internos (Intern program), a fin de aprovechar el potencial demostrado en los proyectos donde participaron.

- **Student developers:** es un programa donde los estudiantes tienen la posibilidad de aprender a desarrollar sobre la plataforma MAC de Apple antes de graduarse y de esta forma poder optar a oportunidades en la empresa.

b) **Facebook:**

Los equipos de trabajo están compuestos por personas dinámicas y apasionadas, a través de grupos pequeños de 3 a 4 personas, lo cual permite el desarrollo de proyectos simultáneos de forma eficaz, donde los nuevos empleados reciben un adoctrinamiento cultural para facilitar su adaptación en la empresa.

- **Plataforma abierta:** La organización provee una plataforma que permite que cientos de desarrolladores independientes creen nuevas aplicaciones que interactúan con la plataforma principal de Facebook, que para el año 2009 alcanzaba unas 350.000 nuevas aplicaciones.
- **Prototipos:** Es frecuente el desarrollo y uso de prototipos, donde el esquema utilizado es el desarrollo de proyectos simples donde se van uniendo las piezas para finalmente tener un producto complejo.
- **Espacio físico:** existencia de lugares no convencionales con múltiples pizarrones, snacks, bebidas y zonas de juegos.

c) **Google:**

La empresa posee un esquema de desarrollo de proyectos simples, a través de la conformación de equipos pequeños de 3 a 5 personas con el objeto de gestionar de forma paralela varios proyectos bajo la premisa de innovación continua y ejecución veloz, en lugar de la perfección absoluta.

Motivado a que se realizan diversos proyectos de forma simultánea, según el estudio realizado por la Fundación de la Innovación Bankinter (2009), la empresa Google realiza una priorización según la siguiente regla: 70/20/10 en base a lo siguiente:

- **70 % de los recursos:** son asignados al negocio básico de la búsqueda.
- **20% de los recursos:** son asignados a los negocios adyacentes.
- **10% de los recursos:** son asignados a proyectos lejanos.

No obstante aunque la empresa ha desarrollado un mecanismo de innovación interna, se reconoce que muchas de las iniciativas se gestan en el mercado.

Google suministra una plataforma abierta a cientos de desarrolladores, actuando permanentemente a través de versiones Beta con lo cual los clientes se convierten en aliados en el aprendizaje del producto, centrándose en el valor que desean entregarle.

5.2.4 Características comunes en el desarrollo de iniciativas de innovación en las organizaciones analizadas

- a) **Equipo de trabajo:** la ejecución de proyectos de innovación y competitividad está a cargo de equipos pequeños de personas (mínimo 3, máximo 10) con disponibilidades de hasta un 100% en la ejecución de los proyectos.
- b) **Adquisición de recursos y competencias :** se observan 3 tendencias en cuanto al desarrollo de capacidades, apalancadas en recursos externos e internos de las empresas:

- **Adquisición de conocimientos a través de programas para estudiantes:** pasantías, competencias estudiantiles y herramientas de aprendizaje.
 - **Organizaciones paralelas:** especializadas en investigación y desarrollo.
 - **Innovación abierta:** personas o instituciones externas proveen herramientas a la organización.
- c) **Alcance de los entregables:** las organizaciones hacen uso de los prototipos o versiones beta, que van siendo mejoradas en función de la experiencia de los usuarios. Igualmente, se prevé la introducción de un solo atributo de novedad sobre los productos para facilitar la introducción en el mercado.
- d) **Manejo del tiempo:** las empresas apuntan a la rapidez en ejecución, realizando pruebas durante todo el desarrollo a los fines de asegurar la calidad del producto generado.
- e) **Espacio Físico:** los lugares de trabajo son “no convencionales” donde se tienen pizarrones, snacks, áreas de entretenimiento y donde el equipo del proyecto se encuentra en un mismo espacio físico, lo cual facilita la comunicación.

Las grandes organizaciones de clase mundial han dedicado grandes esfuerzos a desarrollar equipos de alto desempeño para el desarrollo de productos innovadores, así como también han dado especial atención al hecho de abrir sus fronteras a la participación del público, quienes al final son los usuarios y mayores interesados en promover los cambios hacia la mejora de productos que satisfagan o superen sus necesidades.

A continuación se compara en la tabla n° 4 las prácticas comúnmente utilizadas por empresas del sector financiero y no financiero para innovar:

Tabla n° 4. Características comunes en el desarrollo de iniciativas de innovación en las organizaciones analizadas.

Empresas Elementos	Banco Bilbao Vizcaya	Bankinter	Bank Of America	Apple	Facebook	Google
Características del Equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos multidisciplinarios. ▪ Especializados en el desarrollo de proyectos de innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación de la alta dirección en el proceso y Comités de Innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos multidisciplinarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos sumamente detallistas. ▪ Personal con mente abierta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos de 3 a 4 personas. ▪ Adoctrinamiento o cultural. ▪ Apasionados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos de 3 a 5 personas. ▪ Múltiples proyectos simultáneos.
Adquisición de Recursos y Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centro de innovación BBVA. ▪ Escuela de innovación. ▪ Talleres de innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de generación de ideas. ▪ Tormenta de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Embudo de innovación. ▪ Focus group. ▪ Cuestionarios cualitativos. ▪ Investigación cuantitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas desarrollados a través de estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plataforma abierta. ▪ Desarrolladores conocen varias áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plataforma abierta.
Alcance de los entregables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Portal de innovación. ▪ Desarrollo de herramientas de innovación. ▪ Establecimiento de modelos de innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propuestas de la idea. ▪ Prototipo del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ideas evaluadas, filtradas y depuradas para su desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollos en plataforma. MAC por estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prototipo de las aplicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prioridad en la tecnología. ▪ Desarrollos versiones BETA.
Manejo del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sin información. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De acuerdo a la complejidad del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De acuerdo a la complejidad del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sin información. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapidez en la entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapidez en la entrega.
Espacio Físico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No convencional (Centro de innovación BBVA). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convencional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convencional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convencional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No convencional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No convencional.

5.3 Análisis del desarrollo de los proyectos de innovación para la introducción de productos en la unidad de estudio seleccionada.

El proceso de innovación de productos de Banesco C.A se desarrolla básicamente en 9 pasos secuenciales, los cuales buscan detectar brechas con respecto al mercado para generar la iniciativa, que pasando por diferentes pasos se le va agregando valor y así formar una idea depurada para su desarrollo y consecuente lanzamiento.

Estos pasos son los siguientes:

- a) Investigar y analizar el entorno/mercado/negocio.
- b) Administrar ideas.
- c) Analizar y priorizar ideas.
- d) Gestionar factibilidad de la iniciativa.
- e) Analizar y jerarquizar iniciativa para su desarrollo.
- f) Solicitar aprobación.
- g) Desarrollar iniciativa.
- h) Ejecutar lanzamiento iniciativa.
- i) Realizar seguimiento iniciativa.

Cada uno de estos pasos puede verse de forma secuencial en la figura n° 13:

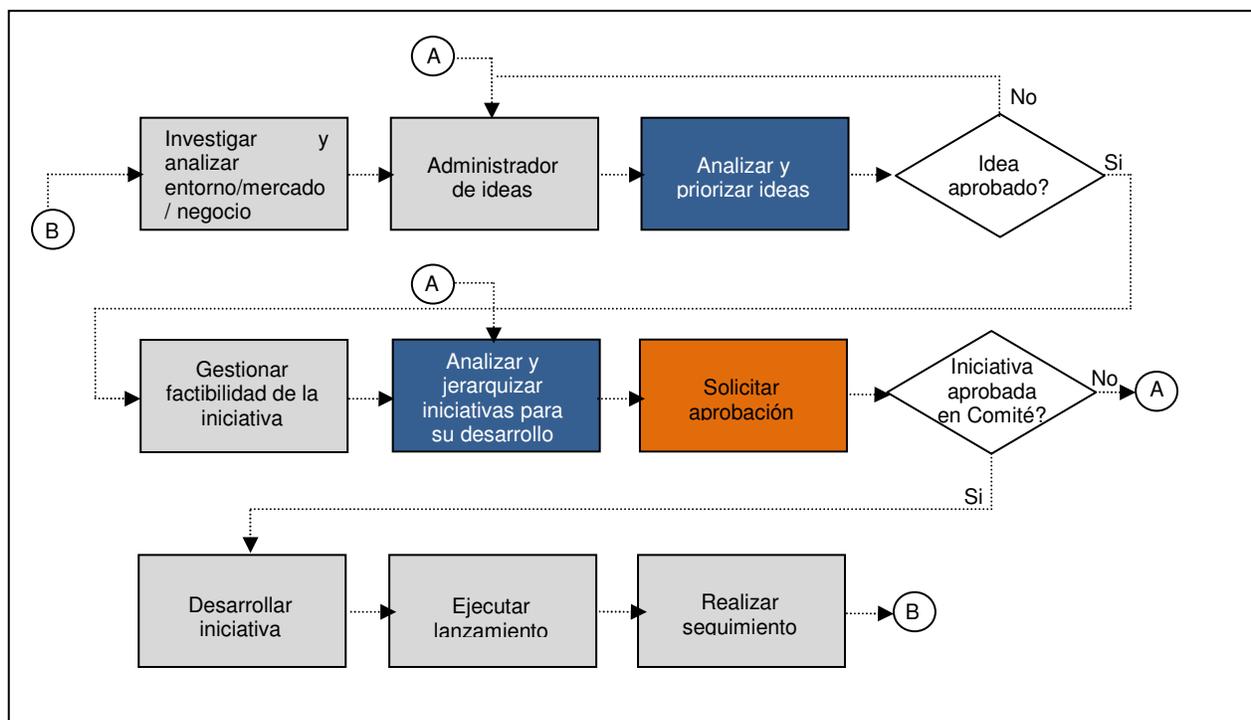


Figura n° 13. Proceso de innovación de la unidad de análisis investigada.

Fuente: Adaptado por el investigador de: Banesco (2010).

El proceso de innovación inicia con la **investigación y análisis del entorno, el mercado y/o el negocio**, ya sea este financiero o no con el objeto de detectar brechas u oportunidades de mercado que puedan ser capitalizadas por la organización. En esta etapa se evalúa el rendimiento de los productos propios con respecto a los que ofrece la competencia para impulsar la identificación de nuevas opciones o mejoras a productos existentes según los nichos de mercado estudiados. Así mismo, se evalúan las tendencias tecnológicas que pueden impactar sobre los productos ofrecidos o que potencialmente puedan ofrecerse.

La investigación se realiza bajo un contexto micro y macroeconómico, donde se revisan los diferentes sectores de la economía, el segmento y geografía donde se genera la actividad económica, a los fines de determinar las capacidad que posee la organización para atacar ese mercado.

El paso siguiente se refiere a la **administración de las ideas**, ya que una vez detectada la oportunidad o brecha existente en el mercado, las mismas se clasifican y depuran en cuanto a su alineación a la estrategia y objetivos de la organización para su postulación y de esta forma pasar a la siguiente etapa. La administración de las ideas contempla el mantenimiento global de las iniciativas para suministrarles valor agregado durante el ciclo.

La etapa de **análisis y priorización de ideas**, es la etapa de filtrado de las iniciativas en base a los beneficios que las mismas ofrecen al cliente y a la organización en pro de generar competitividad mediante la diferenciación con la competencia. Es el momento donde la ideas que fueron postuladas se les suministra valor, mediante sinergias o la capitalización de esfuerzos con otras iniciativas para lograr un desempeño superior.

El análisis, no sólo se realiza a nivel de competitividad sino que también se revisa el alcance y los posibles plazos de desarrollo para su lanzamiento, por ser este un condicionante para aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece. Estas variables se convierten en el insumo para poder priorizar las ideas, en una suerte de ofrecer una serie de propuestas que en primera instancia sean susceptibles a factibilizar para su posible desarrollo.

El cuarto paso de la secuencia de actividades de innovación de la unidad de estudio, es la de **gestión de las factibilidades de la iniciativa**, en la cual se estudia su viabilidad legal, técnica y económica, lo cual ofrece una idea más aterrizada de los recursos requeridos para llevar a cabo el desarrollo de la propuesta, su tiempo de ejecución, la utilidad esperada y tiempo de recuperación de la inversión.

El análisis de factibilidad de la iniciativa puede producir cambios o ajustes a las características y atributos de valor del producto para de esta forma lograr la rentabilidad esperada por la organización sin descuidar la satisfacción del cliente.

Una vez obtenidas las factibilidades, se procede a **analizar y jerarquizar la iniciativa para su desarrollo**, donde es posible establecer un rango global de todas las iniciativas analizadas y donde se asegura su correcta conceptualización, en cuanto a alcance, objetivos, justificación, horizonte estratégico y entregables con el objeto de presentarlas en los comités respectivos y solicitar la buena pro de la iniciativa a ejecutar.

Es importante destacar que la jerarquización tiene como ingrediente el hecho de que se visualiza el aprovechamiento del mercado que la idea pueda tener, en cuanto a la cuota a abarcar y la rapidez con que se pueda atacar, a los fines de estimar la contribución de la iniciativa a la rentabilidad y objetivos de la organización.

Seguidamente se pasa a la **solicitud de la aprobación** en los comités corporativos que correspondan, donde se revisa la jerarquización propuesta y al final recomendada que los promotores de la iniciativa, así como las partes interesadas aprueban. Esta etapa sirve de hilo conductor entre la conceptualización de la idea y el desarrollo de la iniciativa para finalmente implementarla.

Después de aprobada la idea, se ejecuta el **desarrollo de la iniciativa**, donde se coordina al equipo asignado la ejecución de la iniciativa de acuerdo al alcance, tiempo y presupuesto establecido. En este paso se diseñan los atributos y características del producto, así como las estrategias y lineamientos de los procesos asociados al funcionamiento de los mismos, con el objeto de construir un producto lo suficientemente alineado a la estrategia de negocio establecida, para así cumplir con los objetivos de posicionamiento del mercado y mantenimiento de la escala rentable del negocio.

Posteriormente, al cumplir la etapa previa se **ejecuta el lanzamiento** de la iniciativa convertida en producto al mercado, es el momento de la divulgación de las características y atributos de valor de dicho producto tanto dentro como fuera de la

organización. Es donde se ven cristalizados muchos de los esfuerzos que se han integrado para que la realidad refleje lo que en un momento fue una idea, a la cual se le fue agregando valor para ver el producto a plenitud. Para ello, es necesaria la sinergia y coordinación con el área de mercadeo con el fin de generar una comunicación acorde a la estrategia definida por la organización, la cual debe descansar en la planificación de los medios donde se espera difundir el lanzamiento del producto desarrollado.

Finalmente, una vez implementado el producto se realiza el **seguimiento de la iniciativa**, bajo la cual se monitorea el desempeño del producto en las distintas etapas de su ciclo de vida, mediante indicadores de desempeño, análisis de los datos y tendencias del mercado.

Este paso, dependiendo del producto, puede generalmente tener una duración de 6 a 8 meses donde es posible ver el comportamiento del producto, la actitud que tiene el cliente ante sus atributos, lo que paulatinamente permitirá mejorar el mismo para satisfacer sus necesidades, y del mercado en general, siendo esto último el fin perseguido por la organización.

El proceso de innovación que pone en práctica la organización objeto de estudio, es una buena aproximación a la sistematización de un proceso altamente creativo, como lo es la ideación de algo que progresivamente se convertirá en un producto, para satisfacer un nicho de mercado potencial o para cerrar brechas ante los competidores.

No obstante, este proceso cuando se llega a la etapa de desarrollo de la iniciativa se ve influenciado por la Gerencia de proyectos según los lineamientos establecidos por el PMI, que es donde se empiezan a reflejar los problemas de crear una camisa de fuerza al proceso de innovación, por la necesidad de entrar primero en el mercado al momento de la creación de un producto. Esta influencia, es lo que hace que el desarrollo de lineamientos para la gestión de este tipo de proyectos se haga necesaria, a los fines de alivianar la tensión existente en la sistematización del manejo de proyectos, a través del

PMI y el proceso de innovación establecido por la organización, pero más allá de eso, lo que dicen las prácticas mundiales de innovación de productos en empresas de clase mundial.

5.4 Resultados generados por la aplicación de los instrumentos de recolección de datos utilizados.

En el capítulo 3 denominado “Marco Metodológico” específicamente en el punto referido a la técnicas e instrumentos para la recolección de datos, se describieron las herramientas a utilizar para poder tomar y procesar, tanto de fuentes primarias como secundarias la mayor cantidad de información útil para el desarrollo de la investigación.

5.4.1 Guía de observación de la ejecución de proyectos de innovación de productos

Este instrumento ayudó a sistematizar la observación de los fenómenos en estudio y darle un orden lógico a la misma, donde se le dio especial énfasis a las actitudes y comportamientos del personal que participaba en los proyectos de innovación de productos.

Motivado a que la observación fue *participante directa* fue posible captar estos comportamientos de primera mano, para lo cual la estructura que ofreció la “**Guía de observación de la ejecución de proyectos de innovación de productos**” fue esencial para abordar la observación de los fenómenos de manera efectiva.

La observación se realizó durante treinta (30) días en proyectos con estado “*Culminado*”, por lo cual fue posible participar en los procesos de cierre de los mismos, debido a que fueron finalizadas las distintas etapas de los proyectos.

Los proyectos analizados fueron los siguientes:

- **Proyecto 1: Desarrollo de una Tarjeta de Crédito de franquicia para clientes de los segmentos D y E (bajos recursos).**

Este proyecto tuvo la finalidad de otorgar a los clientes de los segmentos D y E (bajos recursos), una tarjeta de crédito con ciertas y determinadas especificaciones permitiendo a este tipo de clientes financiar consumos predeterminados, gozando de una cuota fija mensual, con el fin de ayudar a la progresiva bancarización de este sector de la población.

- **Proyecto 2: Funcionalidades de crédito a través de la WEB.**

Este proyecto tuvo por objeto proveer servicios de consultas, amortizaciones y pagos de créditos a los clientes, a través de la página Web del Banco, lo que se traduce en descongestión de agencias y eficiencia en los procesos operativos de la institución.

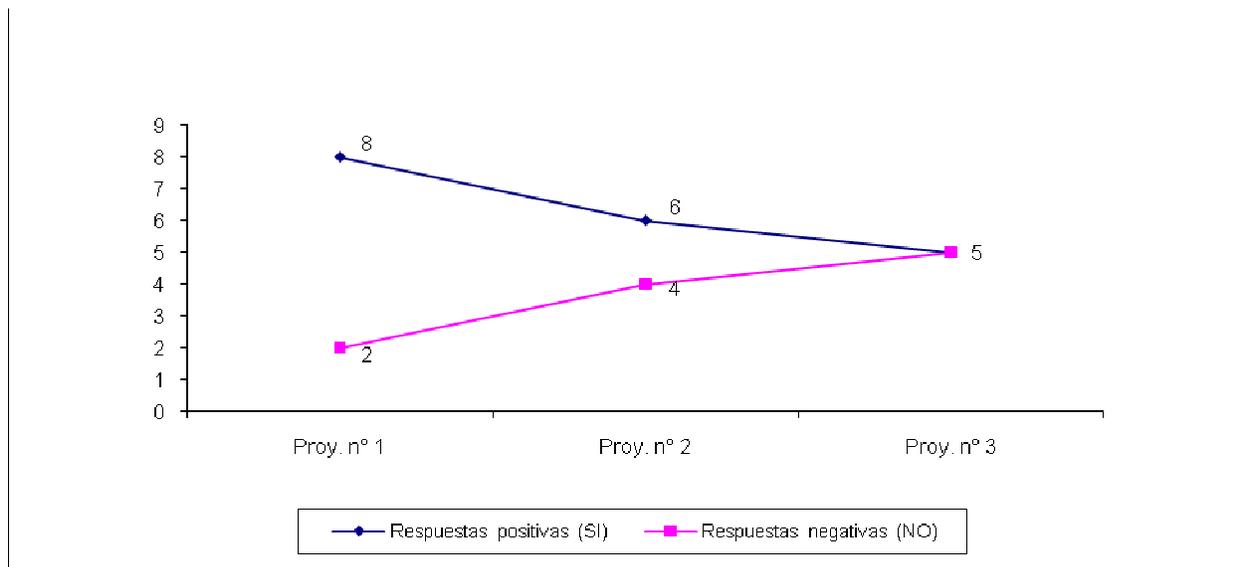
- **Proyecto 3: Nuevos canales electrónicos para atención al cliente.**

Este proyecto tuvo como fin el otorgar a los clientes canales no presenciales para la realización de diversas operaciones financieras sin necesidad de hacerlas en las agencias, lo que refleja los esfuerzos de la organización por innovar en los servicios ofrecidos al cliente, logrando procesos más eficientes.

En la tabla n° 5 se muestra un resumen comparativo de los resultados obtenidos al aplicar la “**Guía de observación de la ejecución de proyectos de innovación de productos**” a estos proyectos:

Tabla n° 5. Resultados obtenidos al aplicar la “guía de observación de la ejecución de proyectos de innovación de productos”:

N°	Guía de observación de la ejecución de proyectos de innovación de productos	Respuestas Positivas (SI)			Respuestas Negativas (NO)		
		Proy. N° 1	Proy. N° 2	Proy. N° 3	Proy. N° 1	Proy. N° 2	Proy. N° 3
1	El equipo muestra conocimiento del alcance del proyecto?	1	1	1			
2	El equipo conoce los objetivos del proyecto?	1		1		1	
3	Es posible determinar quien lleva el liderazgo del proyecto?	1	1	1			
4	El equipo interactúa en el proyecto de forma organizada?	1	1				1
5	Las reuniones se llevan con frecuencia para desarrollar planes y concretar metas del proyecto?	1	1				1
6	La línea de comunicación del proyecto es fluida?	1				1	1
7	El equipo está comprometido con el cumplimiento de las actividades del proyecto?	1	1	1			
8	Los stakeholders del proyecto están en conocimiento de los avances?	1	1	1			
9	Los entregables del proyecto fueron los establecidos en la planificación inicial?				1	1	1
10	El producto fue implementado según lo previsto?				1	1	1
Total		8	6	5	2	4	5



Grafica n°2. Relación de respuestas positivas y negativas en la ejecución de los proyectos evaluados.

Basado en los resultados anteriores, es posible inferir que existe una oportunidad de mejora consistente para el “establecimiento en la planificación inicial de los entregables del proyecto”, así como en la “implantación del producto según lo previsto”, lo cual

puede ser resultado de la rapidez con se abordan los proyectos de innovación de productos en el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado, debido a que en muchos casos se hace necesario realizar actividades simultaneas impidiendo formalizar los entregables y como consecuencia deteriorando la promesa en tiempo prevista desde el inicio del proyecto, lo que podría evitarse tomando el tiempo necesario para definir claramente cada uno de los productos del proyecto.

Otro de los puntos a considerar es la comunicación dentro de los equipos de proyecto, la cual se ve comprometida, apreciándose algunas dificultades propias de la integración de los equipos en el proyecto n° 2, donde el despliegue de las metas a lograr, como puede verse en el anexo “**Resultados de aplicar la guía de observación de la ejecución de proyectos de innovación de productos**”, impacta de forma considerable en el logro de los objetivos y por ende requiriendo esfuerzos adicionales para generar el producto, lo que en el caso del proyecto n° 3 trajo como consecuencia el desarrollo de un nuevo proyecto para estabilizar las incidencias del producto colocado en el mercado.

Para mayores detalles obtenidos de la aplicación de la guía de Observación se muestran en el anexo 2.

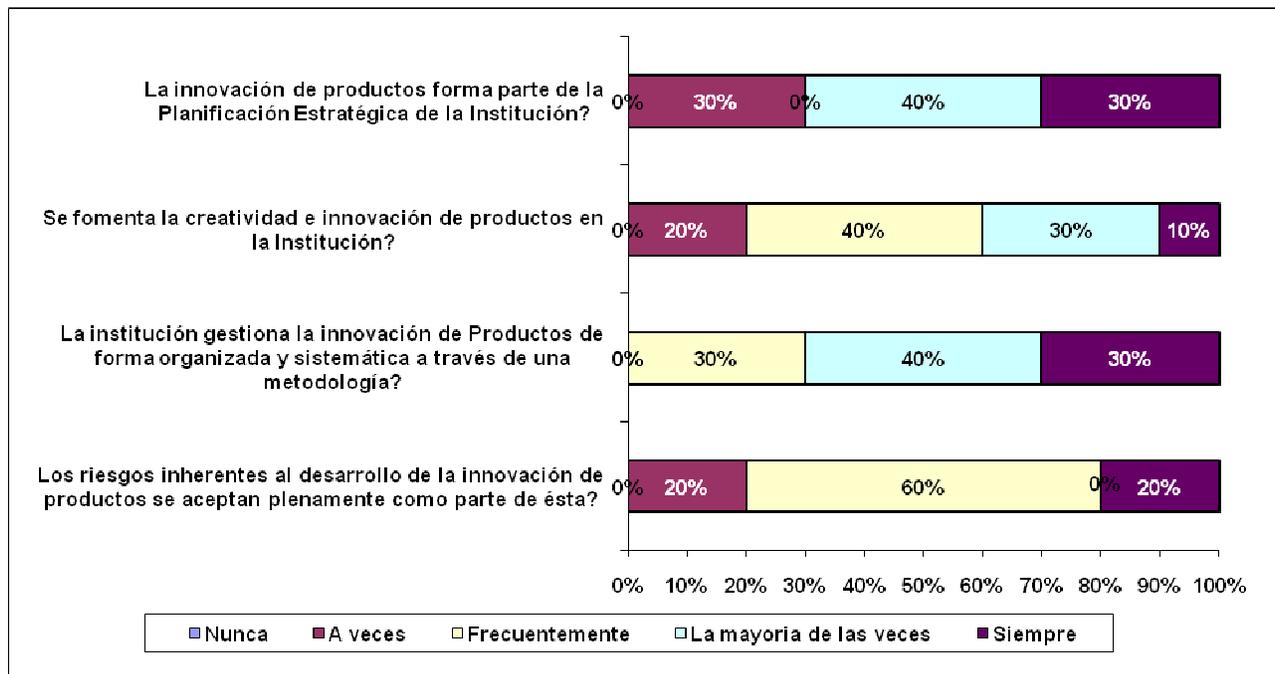
5.4.2 Cuestionario de Innovación de Productos Financieros

Este instrumento fue utilizado para a entender los eventos presentados y como los mismos son percibidos por el personal de la organización, con responsabilidad en el proceso de innovación de la institución.

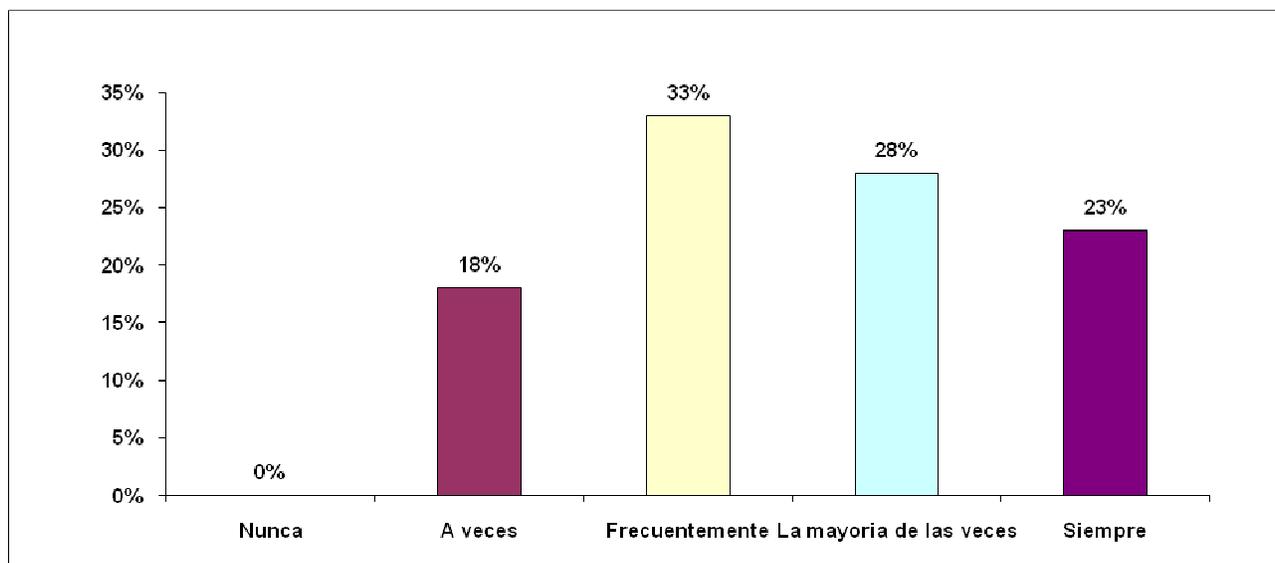
- **Categoría evaluada: “cultura de innovación de productos”**, con el análisis de esta categoría se deseaba conocer la jerarquía que tiene el proceso de innovación dentro de la estructura organizacional, es decir, cómo se concibe la innovación en la

planificación estratégica de la organización, cómo es su despliegue, se fomenta e impulsa en todas las áreas con responsabilidad en el desarrollo de productos.

En este sentido las gráficas n° 3 y n° 4 consolidan los resultados de la aplicación del cuestionario para la categoría “cultura de innovación de productos”:



Gráfica n° 3. Resumen de resultados de la categoría “cultura de innovación de productos”.



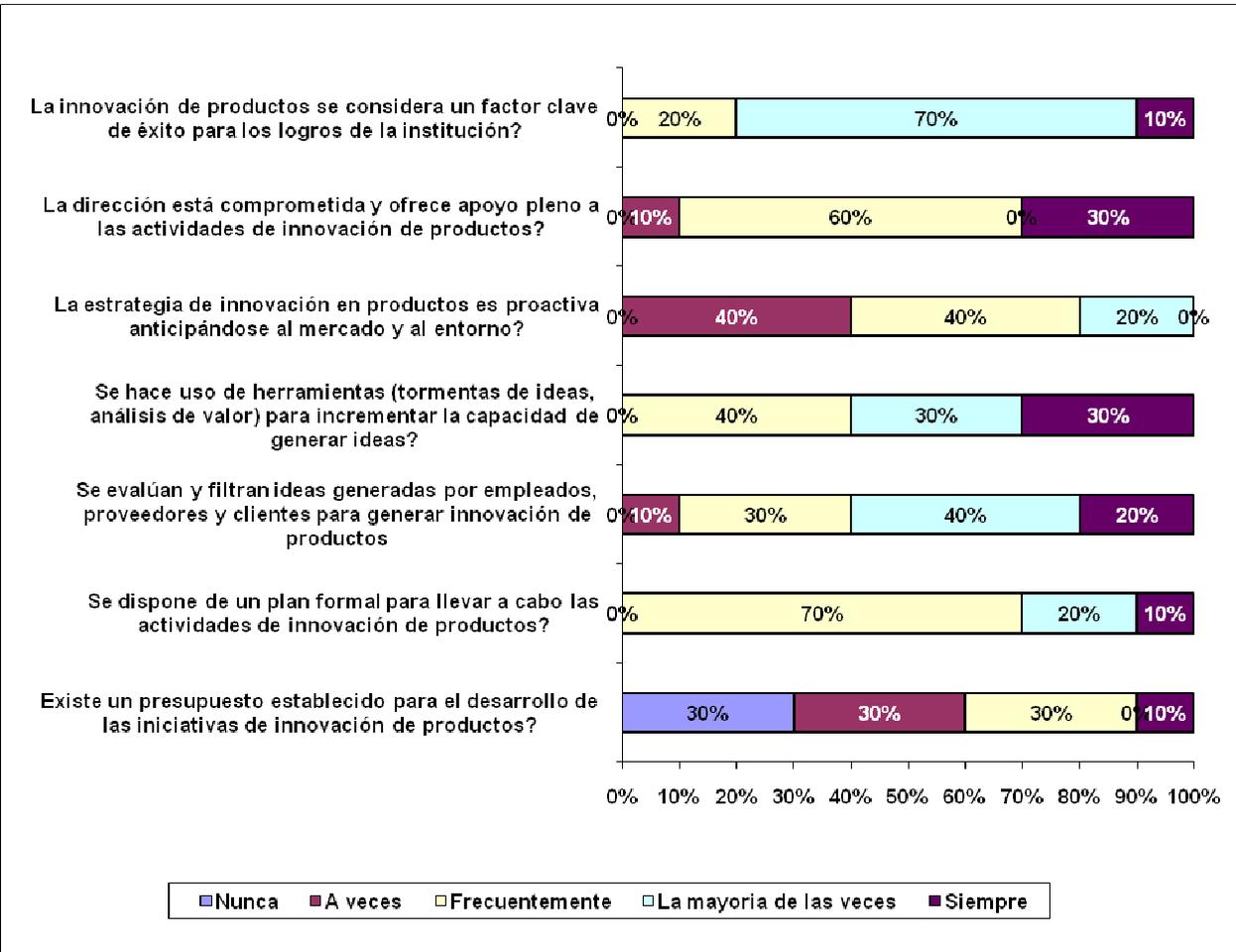
Gráfica n° 4. Resultados totales de la categoría “cultura de innovación de productos”.

Basado en los resultados mostrados en las gráficas anteriores, es posible observar que la **“cultura de innovación de productos”** en la organización *“frecuentemente”* se concibe en la planificación estratégica de la organización, se fomenta y se gestiona para ser desplegada en toda la estructura organizacional. En este sentido, las personas en líneas generales tienen la percepción de que la alta dirección de la organización está sensibilizada con la innovación lo que ayuda a su despliegue en todos los estratos de la estructura de la empresa. Sin embargo en cuanto a su impulso, al fomentarla en los equipos, pareciera que el área de innovación es la que tiene la mayor responsabilidad, lo que puede ser negativo cuando se habla de que la misma debe formar parte de la cultura organizacional. No obstante, el hecho de que el proceso de innovación se considera, en su gran mayoría, un proceso sistematizado facilita el hecho de que la misma pueda ser gestionada desde cualquier área de negocio responsable del desarrollo de productos, con los riesgos que ello implique, que en líneas generales la organización los acepta como parte del proceso de innovar productos y de esta forma aprovechar las oportunidades del mercado.

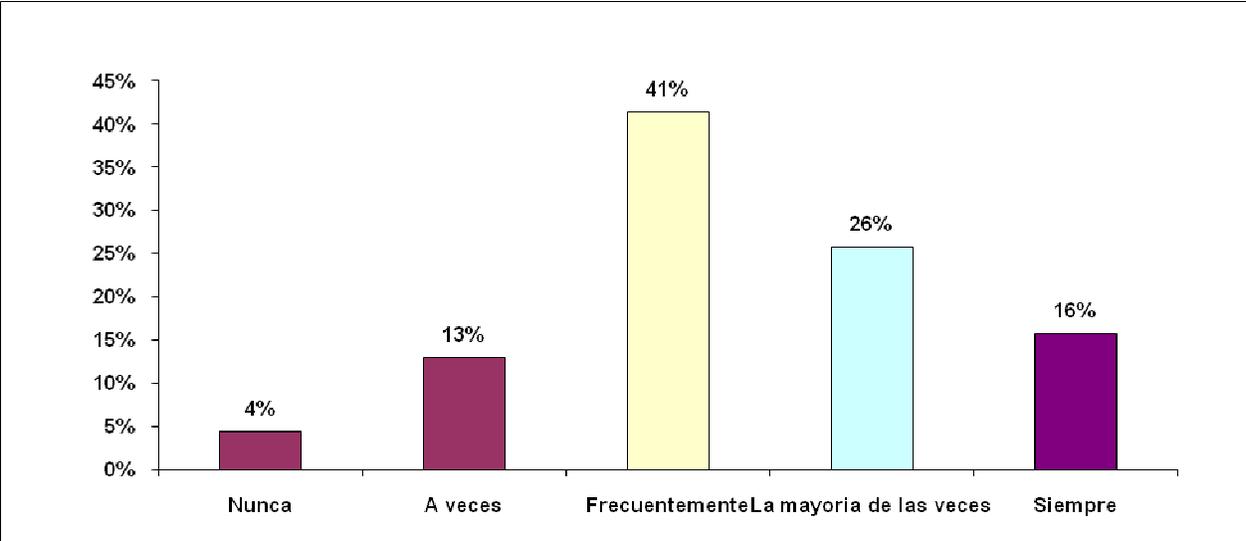
En el anexo 4 **“Resultados de aplicar el cuestionario de innovación de productos financieros”**, pueden observarse las preguntas y resultados específicos para la categoría **“cultura de innovación de productos”**.

- **Categoría evaluada: “estrategia de innovación de productos”**, cuyo objetivo era evaluar el grado de conocimiento de la organización sobre el impacto que genera la innovación, el desarrollo de las ideas, uso de herramientas y planes para llevar a cabo la innovación de productos financieros.

En este sentido las gráficas n° 5 y n° 6 consolidan los resultados de la aplicación del cuestionario para la categoría **“estrategia de innovación de productos”**:



Grafica n° 5. Resumen de resultados de la categoría “estrategia de innovación de productos”.



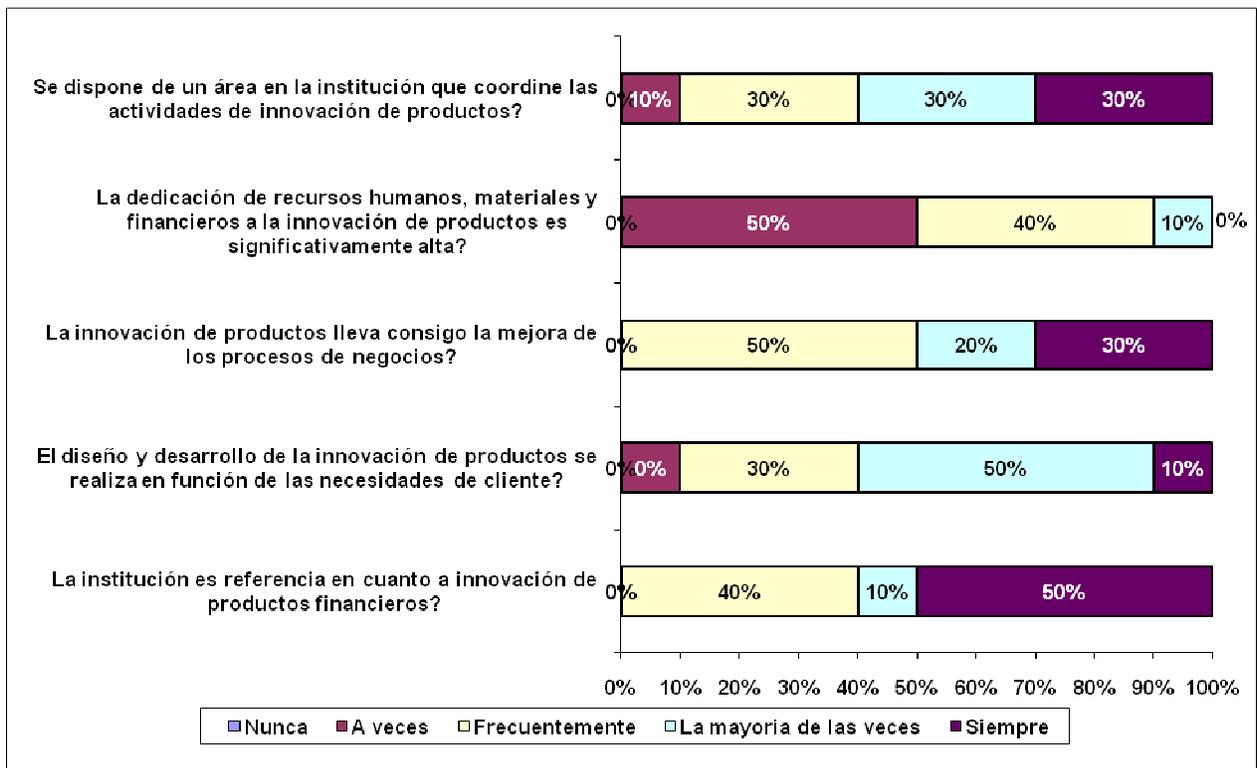
Grafica n° 6. Resultados totales de la categoría “estrategia de innovación de productos”.

Como puede observarse en los resultados mostrados en las gráficas anteriores, la **“estrategia de innovación de productos”** en la organización *“frecuentemente”* es clave para lograr los objetivos organizacionales, mediante planes y procesos sistemáticos donde las mejores ideas son desarrolladas para aprovechar el *“time to market”*. En este sentido, la percepción de los equipos de proyectos es que la innovación se considera en líneas generales un factor clave para los logros de la institución; sin embargo se considera que la dirección no está tan comprometida como parece, lo cual puede deberse a que existe un mayor apoyo sobre las iniciativas de mayor rentabilidad y complejidad, dejando de lado, en algunas ocasiones otras iniciativas menos impactantes provocando que la estrategia de innovación no sea tan proactiva como se espera. En cuanto al uso de herramientas para el incremento de la capacidad para generar ideas, la misma está fortalecida, que aunado a la evaluación, filtro de ideas y plan formal genera un buen desarrollo de la estrategia que sólo le faltaría la existencia de un presupuesto formal y único para innovar, para finalmente tener una estrategia completa y óptima de creatividad e innovación de productos.

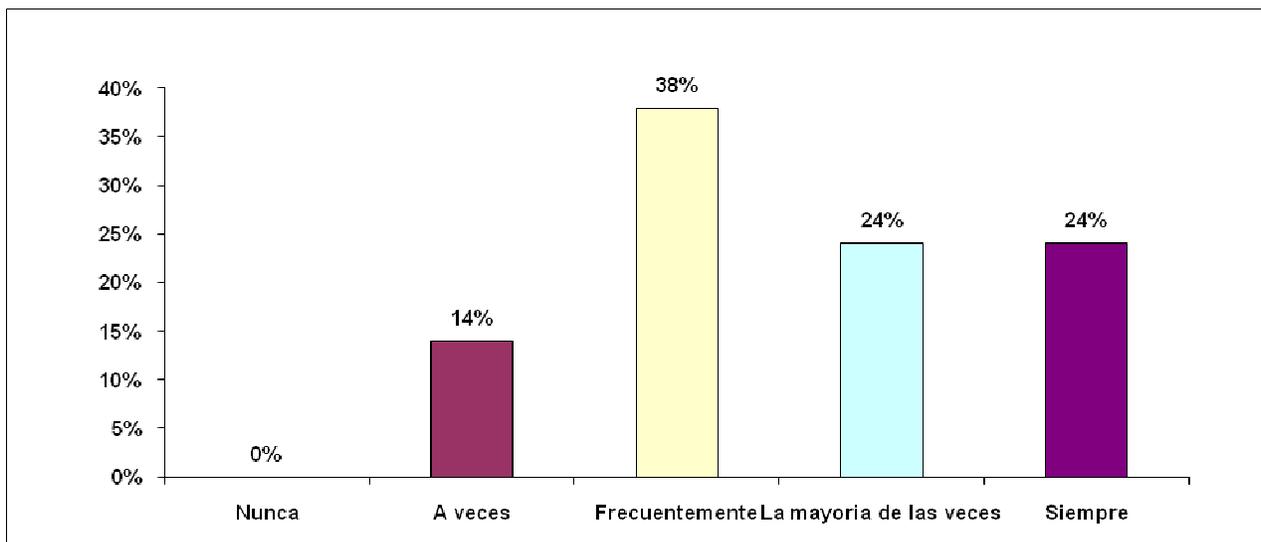
En el anexo 4 **“Resultados de aplicar el cuestionario de innovación de productos financieros”**, pueden observarse las preguntas y resultados específicos para la categoría **“estrategia de innovación de productos”**.

▪ **Categoría evaluada: “despliegue de la innovación de productos”**, mediante la misma se logró observar la forma de coordinación de las actividades de innovación de productos, los recursos de los que se vale y el alcance en la organización.

En este sentido las gráficas n° 7 y n° 8 consolidan los resultados de la aplicación del cuestionario para la categoría **“despliegue de la innovación de productos”**:



Grafica n° 7. Resumen de resultados de la categoría de la categoría “despliegue de la innovación de productos”.



Grafica n° 8. Resultados totales de la categoría “despliegue de la innovación de productos”.

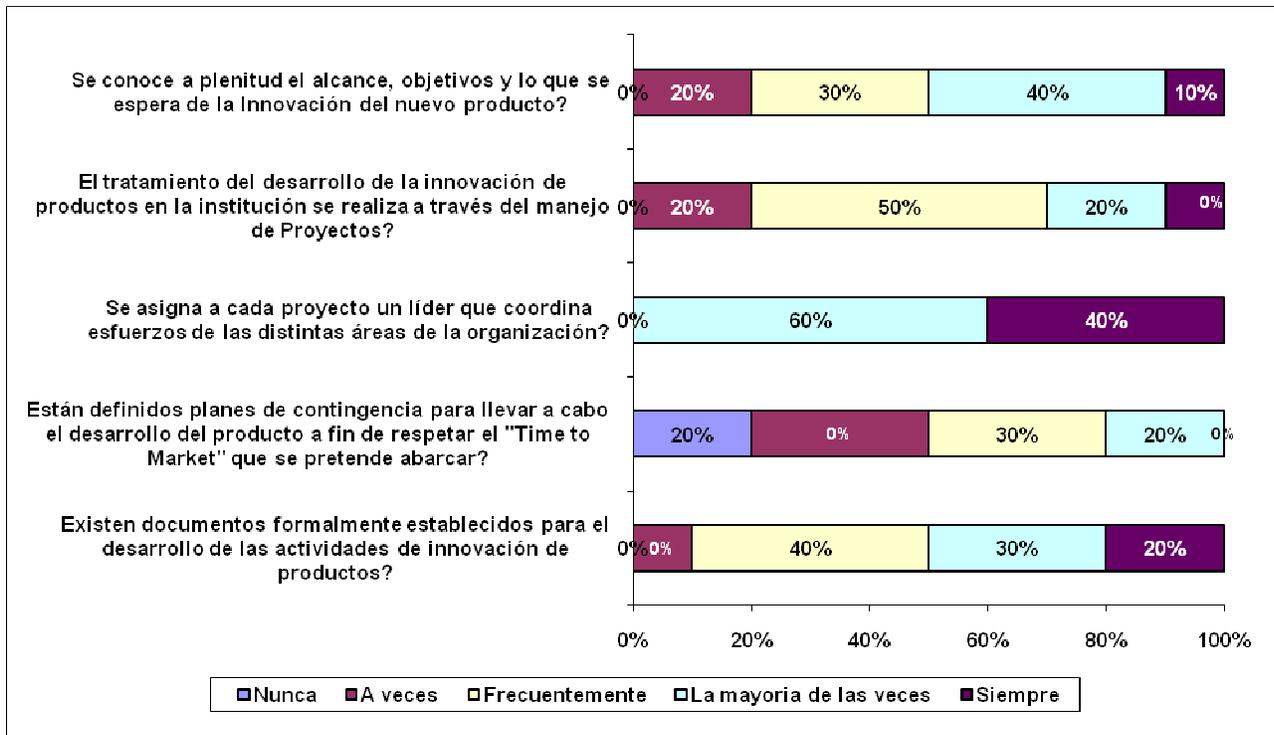
Los gráficos previos muestran los resultados obtenidos relacionados con la categoría **“despliegue de la innovación de productos”**, que reflejan que *“frecuentemente”* la organización posee un área que coordina la dedicación de los recursos de innovación, impactando sobre los procesos de negocio para llevarlos a su mejora, y de esta forma actuando sobre las necesidades del cliente para ser sinónimo de innovación en el mercado. Bajo este contexto, las personas participantes en este tipo de proyectos consideran que esta área innovación es sumamente importante para llevar a cabo los esfuerzos creativos hacia la consecución de los productos, pero que para lograrlo la dedicación de los recursos debe ser significativamente alta, lo cual en un gran porcentaje se refleja en el estudio realizado.

Igualmente, es importante destacar que el desarrollo de productos considera en su mayoría la mejora de los procesos de negocios, lo cual tiene sentido ya que dicho desarrollo es realizado con el objeto de hacer un proceso más fluido, con el fin de cubrir las necesidades del cliente, trayendo como consecuencia que la institución se convierta en referencia en cuanto a innovación de productos financieros.

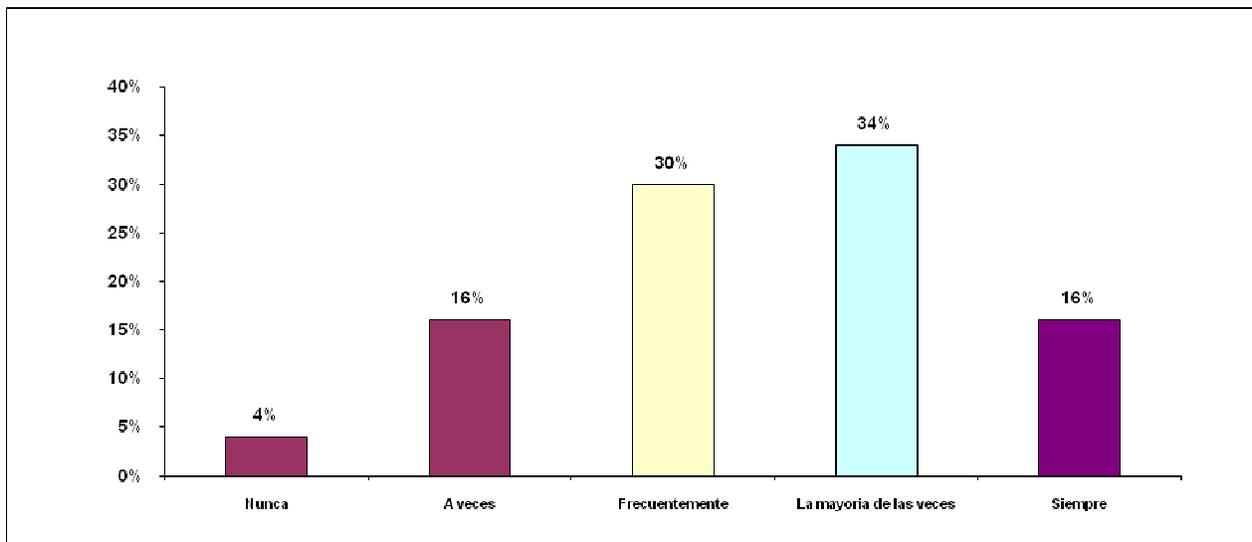
En el anexo 4 **“Resultados de aplicar el cuestionario de innovación de productos financieros”**, pueden observarse las preguntas y resultados específicos para la categoría **“despliegue de la innovación de productos”**.

- **Categoría evaluada: “desarrollo de la innovación de productos”**, mediante su evaluación se logró conocer el alcance y tratamiento de la innovación de productos, así como los planes establecidos para llevar a cabo un proceso continuo de innovación y que el mismo no se vea interrumpido por razones externas o internas de la organización.

En este sentido las gráficas n° 9 y n° 10 consolidan los resultados de la aplicación del cuestionario para la categoría **“desarrollo de la innovación de productos”**:



Grafica n° 9. Resumen de resultados de la categoría “desarrollo de la innovación de productos”.



Grafica n° 10. Resultados totales de la categoría “desarrollo de la innovación de productos”.

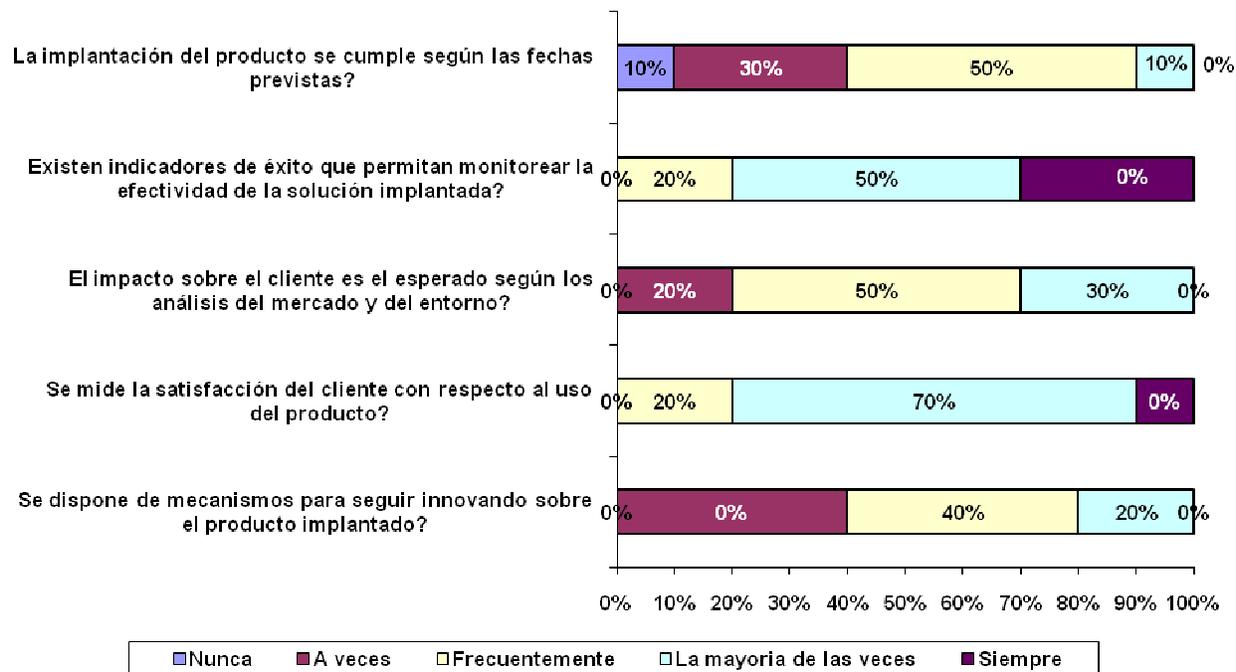
Los resultados anteriormente expuestos indican que el “**desarrollo de la innovación de productos**” en la organización “*la mayoría de las veces*” se desarrolla por medio de

la gestión de proyectos, la aplicación de procedimientos alternos para el cumplimiento de las metas y la documentación formalmente establecida, lo cual se refleja en gran medida por el conocimiento que existe del alcance y objetivos de los productos en el marco del desarrollo de la innovación, haciendo de esta una actividad finita que cubra las expectativas del mercado actual o potencial. En su mayoría, un gran porcentaje opina que los proyectos de innovación poseen un líder, que coordina esfuerzos para llevar a cabo el desarrollo de la iniciativa, en contraposición de lo que se denomina planes de contingencia, que como se puede observar hay personas que consideran que no existen, lo cual es el reflejo de la inclinación de la dirección por crear planes alternos sobre aquellos proyectos donde existen mayores riesgos de no cumplimiento y que a su vez generen la mayor rentabilidad. Por último, en cuanto a la documentación es importante destacar que en general existen documentos formalmente establecidos, sólo que el cumplimiento de su llenado puede verse afectado por la rapidez con que se afronta el desarrollo de la innovación de productos.

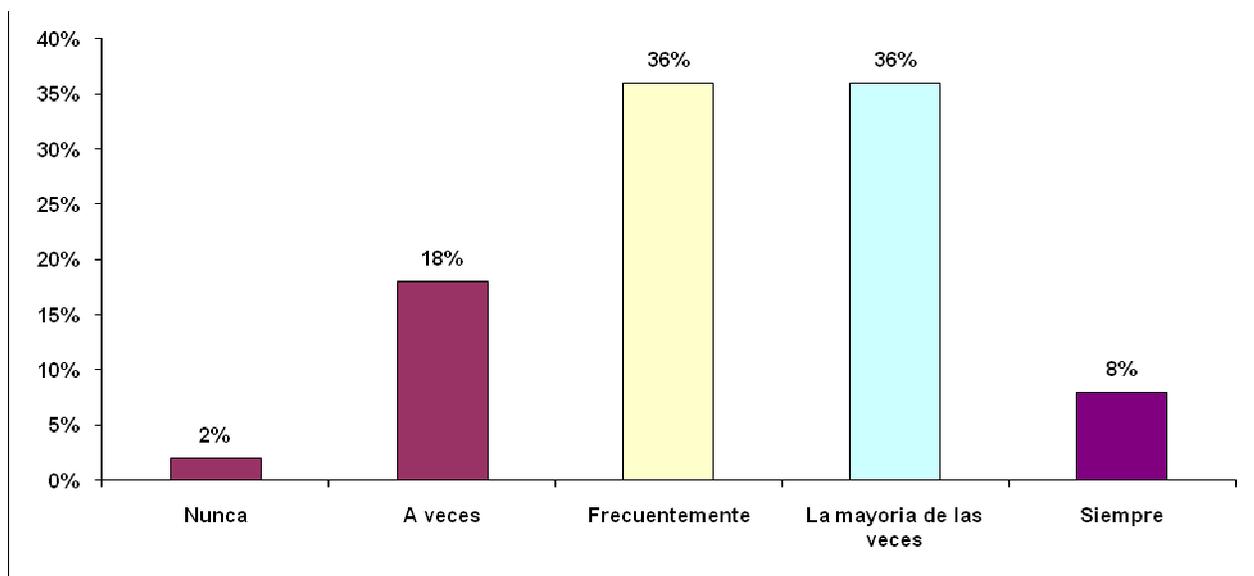
En el anexo 4 “**Resultados de aplicar el cuestionario de innovación de productos financieros**”, pueden observarse las preguntas y resultados específicos para la categoría “**desarrollo de la innovación de productos**”.

- **Categoría evaluada: “resultado de la innovación de productos**”, cuyo objetivo estaba enfocado en conocer si la puesta en producción de las iniciativas de innovación cumple los tiempos previstos, se mide a través de resultados y se dispone de un proceso para seguir innovando continuamente el producto implantado.

En este sentido las gráficas n° 11 y n° 12 consolidan los resultados de la aplicación del cuestionario para la categoría “**resultado de la innovación de productos**”:



Grafica n° 11. Resumen de resultados de la categoría “resultado de la innovación de productos”.



Grafica n° 12. Resultados totales de la categoría “resultado de innovación de productos”.

En base a los gráficos anteriores el “**resultado de la innovación de productos**” en la organización “*la mayoría de las veces*” y “*frecuentemente*”, cumple las metas de

tiempo, se mide su impacto hacia el cliente y se disponen de mecanismos para seguir desarrollando la innovación en los productos lanzados al mercado. En base a esto, se puede observar que en muy pocas ocasiones la implantación del producto cumple la promesa de tiempo establecida y por el contrario, también hay una gran proporción de las personas participantes que perciben que existen indicadores de éxito para monitorear el ciclo de vida del producto implantado.

Adicionalmente, también existe una fuerte opinión de que el impacto que espera el cliente no es siempre el requerido, lo que ha sido el resultado de medir la satisfacción del cliente en la mayoría de las soluciones implantadas. Sin embargo muchas de las personas consideran que una vez el producto se implementa, se carece de los mecanismos para seguir innovando sobre estos productos, convirtiéndose así en una oportunidad de mejora para la organización, si desea mantenerse como líder en su sector.

En el anexo 4 “**Resultados de aplicar el cuestionario de innovación de productos financieros**”, pueden observarse las preguntas y resultados específicos para la categoría “**resultado de la innovación de productos**”.

Los resultados anteriormente analizados suministran una buena aproximación de cómo es desarrollada la innovación de productos en la institución financiera objeto de estudio, donde se inicia con la cultura, pasando por la estrategia, despliegue y desarrollo, hasta el resultado final de la innovación, reflejando que existen buenas oportunidades de mejora en cualquiera de las categorías evaluadas, debido a que la percepción del personal es que en su mayoría los ítems revisados están presentes con frecuencia en el desarrollo de los procesos y proyectos de innovación de productos. Ese es justamente el nicho donde se pretende que el desarrollo de esta investigación tiene cabida.

CAPITULO VI

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.1 Lineamientos para el desarrollo de proyectos de innovación de productos financieros.

La innovación como elemento diferenciador para el desarrollo de productos, se convierte en la principal herramienta para el desarrollo de ventajas competitivas en cualquier sector de la actividad comercial. En el caso del sector financiero en los últimos años se ha podido apreciar la incansable búsqueda de satisfacer las necesidades del mercado para que una institución u otra sea la elección preferida de cada cliente. Esto es posible mediante la generación de productos innovadores que permitan por un lado satisfacer las necesidades de los demandantes, y por el otro incrementar la rentabilidad y recordación de marca de la institución.

Bajo el contexto anteriormente expuesto, el desarrollo de los proyectos de innovación de productos tienen un condicionante especial, que a simple vista es sólo cubrir una necesidad de mercado, pero en su sentido más amplio es poder desarrollar un nicho de ese mercado para así explotarlo al máximo de forma sostenible con la puesta en producción del producto desarrollado. Sin embargo, para lograrlo la organización necesita tener mecanismos para que el desarrollo de productos pueda ser realizado de forma rápida y para aprovechar la oportunidad de mercado identificado. Es allí, donde entra el ingrediente de la competitividad, ya que en la medida que la organización desarrolle productos rápidamente podrá apoderarse del nicho encontrado y sacar los mejores beneficios e inclusive convertirse en referencia, lo que puede crear barreras de entrada a nuevos competidores. Igualmente, la organización debe blindar los productos innovadores, a través de la protección intelectual adecuada u otros mecanismos a los fines de evitar o en otros casos dificultar la imitación del producto por parte de los competidores.

En este sentido, el desarrollo de proyectos de innovación de productos se ve impactado por lo cambiante y dinámico del mercado y la capacidad de ejecución de la organización para generar los atributos de los productos y de esta manera adelantarse a los competidores al atacar ese nicho de mercado identificado; sin embargo, esto tiene sus riesgos en cuanto a la calidad esperada propios de la rapidez para hacer los desarrollos, lo cual puede acarrear ineficiencias en el desarrollo del producto. Es por ello que se proponen lineamientos a los fines de ayudar a las organizaciones financieras a desarrollar proyectos de innovación para la introducción de productos, en un mercado tan cambiante como el sector financiero venezolano; donde existen variables de alta complejidad para poder predecir su comportamiento. En tal sentido, las instituciones financieras como primera medida deben reconocer el ciclo de vida de sus productos y su estacionalidad para poder generar acciones que conduzcan a mantenerlas en un mercado tan dinámico y de poca estabilidad como el sector financiero venezolano.

Los lineamientos que a continuación se presentan están basados y alineados a los cinco (5) grupos de procesos que integran la dirección de proyectos, como lo son: el inicio, la planificación, la ejecución, el seguimiento y control, para finalmente llegar al cierre del proyecto.

- **Etapa de inicio:** como se señalo previamente, esta etapa autoriza la ejecución de las actividades del proyecto, por lo cual los lineamientos que debe estar presentes para esta fase son los siguientes :
 - **Comprometer a la alta dirección en el desarrollo de iniciativas:** es vital que exista una convicción de la dirección para el logro de los objetivos de la innovación de productos, no sólo para crear una cultura y que la misma sea parte de la planificación estratégica, sino que tiene que haber una verdadero involucramiento a través de la participación y seguimiento en los avances de los proyectos de innovación de productos, lo cual ayude a superar dificultades a lo

largo del desarrollo del producto, para acelerarlo y de esta manera lograr un proceso mas fluido en el logro de los objetivos propuestos.

- **Generar el afloramiento de ideas espontáneo e inducido:** debe fomentarse el desarrollo de ideas, no sólo desde la dirección y desde las unidades de innovación, sino de cada área de negocio y de cada individuo que integra la organización y la sociedad. Esto permite poder catar el mercado e identificar necesidades para desarrollarlas dando valor agregado y lograr rentabilizarlas. Para ello deben establecerse mecanismos para hacer llegar la iniciativa desde fuera y dentro de la organización a las áreas responsables de dar valor a la idea y de determinar su posibilidad de desarrollo; así igualmente deben establecerse formas de inducir el desarrollo de ideas mediante concursos donde se premie la mejor idea o talleres que ayuden al desarrollo de propuestas innovadoras de productos. En este sentido es conveniente asociaciones con organizaciones especializadas, así como el desarrollo de programas con Universidades.

- **Etapa de planificación:** en esta etapa se gestionan las actividades para lograr los objetivos planteados en el proyecto. En este sentido los lineamientos que deben estar presentes para esta fase son los siguientes
 - **Desarrollar una cultura de innovación en la organización:** es imprescindible tener una cultura que permita el despliegue de la innovación a lo largo de organización desde las altas esferas directivas a hasta la base, con el objeto de que todos los empleados conozcan los objetivos de la innovación y como la misma es parte de los esfuerzos de creación de productos. En este orden de ideas, la innovación de productos debe formar parte del horizonte estratégico y de su planificación, donde todos los involucrados en el desarrollo de productos conozcan el alcance, sus objetivos y beneficios, a los fines de que cada iniciativa pase a través de los diferentes estratos y procesos de la organización de forma rápida y fluida.

- **Innovar tecnológicamente a la par con el producto:** en el sentido que toda innovación de producto hoy día lleva en gran medida un desarrollo tecnológico para poder suministrarle valor a los atributos del producto a desarrollar, es decir, a la par que se investiga el mercado para identificar brechas y proponer oportunidades de innovación, también debe investigarse en tecnología para detectar que aplicativos puede ser los mejores para proveer al producto de los atributos necesarios para ser lanzado al mercado, pero que permitan en lo sucesivo una diferenciación y una difícil imitación convirtiéndose en una barrera de entrada para competidores actuales y potenciales.

- **Sistematizar las actividades de innovación:** aunque es un proceso relativamente nuevo en el sector financiero, como se ha podido apreciar, existen muchas instituciones financieras que han desarrollado su propio proceso de innovación. Motivado a que no existe una metodología estandarizada para el desarrollo de los proyectos de innovación de productos financieros, es menester sistematizar aquellas actividades donde la organización pueda sacar el mejor provecho, de modo de realizar un proceso racional del mismo y darle la fluidez que merece, por su característica particular de impactar sobre el mercado objetivo en el menor tiempo posible.

Esta sistematización de las labores de innovación debe identificar que actividades pueden ser realizadas de forma simultánea de acuerdo a las capacidades de la organización, pero guardando la calidad esperada, a objeto de darle celeridad al proceso como condición esencial de la innovación de productos en el sector financiero. Así mismo, cabe acotar que dentro de esta sistematización deben existir mecanismos para seguir innovando sobre los productos implantados.

- **Etapas de ejecución:** como se revisó en páginas previas, en esta etapa se integran los recursos humanos, materiales y financieros estipulados para el proyecto. Bajo

este contexto los lineamientos que deben estar presentes para esta fase son los siguientes

- **Contar con alta disponibilidad de los recursos humanos:** los proyectos de innovación de productos financieros deben contar con altos porcentajes la dedicación de los recursos humanos seleccionados para participar en el desarrollo del mismo, con el fin de que se lleven a cabo las actividades de forma expedita. Esta disponibilidad puede llegar a ser hasta de un 100% para áreas como la de tecnología y de procesos, lo cual dependerá de la fluidez del proyecto a lo largo de su desarrollo. Motivado a que la disponibilidad es tan alta, es posible que deban suspenderse proyectos con un alcance diferente para dedicar los recursos a los proyectos de innovación de productos, por lo cual es recomendable desarrollar actividades simultaneas con grupos pequeños de personas.
- **Contar con recursos humanos altamente especializados:** la estructura del proyecto de innovación de productos debe contar con recursos humanos con alta experticia y habilidades en el desarrollo de soluciones, tanto de las áreas tecnológicas como de negocios, debido a la gran simultaneidad de actividades a desarrollar con el objeto de respetar el “time to market” planificado. Adicionalmente, el proyecto debe contar con una estructura de gobierno con líderes funcionales de las áreas tecnológicas y de procesos, reportando a un gerente de proyecto responsable de coordinar los esfuerzos de las diferentes áreas participantes.
- **Contar con alta disposición de recursos tecnológicos:** los proyectos de innovación de productos deben ser provistos del hardware y del software necesario para llevar a cabo la consecución de las actividades de la iniciativa que permita llevarla a cabo. Dichos recursos deben estar a disposición de las áreas tecnológicas y usuarias, a los fines de desarrollar y probar los prototipos de

forma simultanea para identificar la mayor cantidad de fallos y corregir cualquier brecha detectada durante el paralelismo de desarrollo y pruebas antes descrito.

- **Contar con recursos financieros propios:** el desarrollo de iniciativas de innovación deben contar con un presupuesto establecido, el cual debe estar aprobado y diferenciado del presupuesto estratégico y táctico – operativo de la organización. Es decir, a pesar de que muchas de la iniciativas de innovación tienen la buena pro de la dirección y forman en muchos casos parte de la estrategia de la organización, el presupuesto debe ser distinto con el objeto de que los responsables del proyecto puedan ejecutarlo conforme las actividades innovadoras del producto se van desarrollando, de modo de darle celeridad a la toma de desiciones y cumplir con los compromisos que genere el proyecto.

- **Etapas de seguimiento y control:** es la actividad donde se realizan las gestiones para el monitoreo de las actividades del proyecto, para garantizar el cumplimiento del alcance planteado. Los lineamientos que deben estar presentes para esta fase son los siguientes :
 - **Mostrar resultados de los proyectos de innovación de productos:** es imprescindible dar a conocer a los involucrados, promotores y demás interesados en el proyecto de los avances del mismo, a los fines de tomar decisiones rápidas en base a contratiempos detectados y manifestados, para poder proveer de los recursos necesarios y así superarlos, permitiendo de esta forma mantener las metas en tiempo establecidas para aprovechar el “time to market” identificado.

 - **Gestionar del fracaso:** es de destacar que la innovación implica riesgos, las que pueden convertirse en pérdidas tanto materiales como financieras, ya que los esfuerzos por desarrollar un producto pueden verse desvanecidos a los largo del desarrollo del proyecto motivado a que la competencia se adelanto al lanzar

un producto semejante o con atributos parecidos, o en todo caso porque la oportunidad detectada fue motivo a una estacionalidad, o en el peor de los casos las investigaciones del mercado no fueron encaminadas de la forma correcta ofreciendo información del mercado que llevo al desarrollo de un producto que no satisface las necesidades de los clientes. En este sentido, lo importante es reconocer la falla, ver la oportunidad de mejora y aprender del fracaso para tomar acciones que conduzcan a mejorar para nuevos retos y nuevas innovaciones de productos.

▪ **Etapas de Cierre:** que es donde se formaliza el producto generado durante el desarrollo del proyecto, por lo cual los lineamientos que deben estar presentes para esta fase, son los siguientes :

- **Difundir el nuevo producto en toda la organización:** finalmente el despliegue de las innovaciones no sólo debe quedar en aquellos responsables en el proceso de innovación, sino la misma debe permear en toda la organización. Es decir debe comunicarse a lo largo y ancho de la organización, lo cual aportará sobre la cultura de innovación antes descrita, fomentándola, y donde cada individuo se sentirá identificado por su aporte al logro del producto agregando valor y haciendo de este un proceso continuo, que no sólo ayudará a incrementar la innovación hacia el producto lanzado, sino que impulsará el desarrollo de nuevas ideas para su análisis y ejecución.
- **Notificar a los entes reguladores (SUDEBAN e INDEPABIS) sobre el desarrollo del nuevo producto :** es imprescindible tomar en cuenta en el cierre del desarrollo de la innovación de productos, las notificaciones hacia la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras (SUDEBAN) e Instituto para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (INDEPABIS) a los fines de buscar su autorización para la puesta en producción,

ya que sin esta autorización existe el riesgo de multas y/o sanciones por los entes reguladores antes mencionados. Inicialmente, si lo que se busca es incentivar el uso de tarjetas de crédito y débito mediante una promoción es conveniente notificar al INDEPABIS, para que con su autorización se proceda a notificar a la SUDEBAN. No obstante si lo que se desea es implementar un nuevo producto solamente, la notificación debe ser realizada ante la SUDEBAN.

Los tiempos y requerimientos de estos ente reguladores pueden ser revisados en el punto **2.2.10 Bases Legales** del capítulo II **Marco Teorico y Conceptual**.

Lo anteriormente descrito se refleja en la figura n° 14:

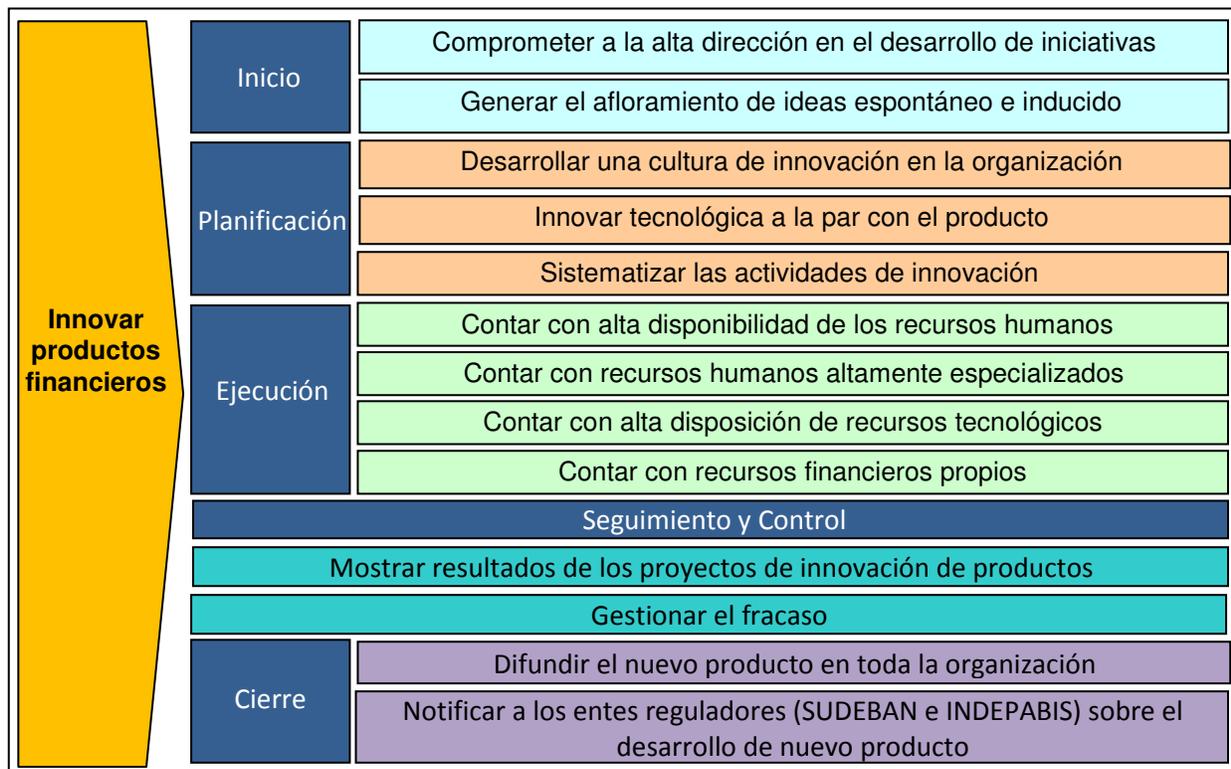


Figura n° 14. Gestión de proyectos de Innovación de productos financieros.

Como es posible observar el desarrollo de proyectos de innovación para productos financieros contempla 13 (trece) lineamientos como resultado de las investigaciones realizadas tanto en empresas del sector financiero como no financiero, así como de información de modelos utilizados para innovar en cualquier ámbito de la actividad comercial, los cuales al alinearlos con los cinco (5) procesos de la dirección de proyectos se garantiza la salida del producto de forma efectiva en los tiempos que dicta el mercado, para de esta forma aprovechar la oportunidad, abarcar la mayor cuota y sacarle las mayores ventajas a la competencia.

CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Una vez concluido el desarrollo y análisis de resultados, así como la consecuente propuesta se ha podido dar respuesta a las preguntas y objetivos planteados en la investigación de acuerdo a lo siguiente:

7.1. Preguntas formuladas en el planteamiento del problema

Ante la primera interrogante planteada referida a: ***¿Los diversos modelos para innovar pueden ser adecuados en el desarrollo de proyectos para la introducción de productos financieros en Venezuela?***, se puede decir que efectivamente los modelos de innovación previamente desarrollados pueden ser adecuados en el desarrollo de proyectos de innovación de productos financieros, con la salvedad que los mismos tienen que ser tropicalizados a una realidad tan cambiante y dinámica como la venezolana.

En cuanto a la segunda interrogante referida a: ***¿Establecer lineamientos para la gestión proyectos de innovación permitirá la implantación planificada y estandarizada de nuevos productos financieros en Venezuela?***, el resultado es positivo ya que los lineamientos formulados pueden ser estandarizados para cualquier tipo proyecto de innovación de productos financieros debido a que su alcance es general y abarca todas las áreas susceptibles en la ejecución de proyectos con estas características, a los fines de asegurar la implantación del producto según las metas de tiempo establecida.

7.2 Objetivos específicos planteados

En referencia al primer objetivo ***“describir modelos y procesos desarrollados para la ejecución de iniciativas de innovación”***, el mismo fue cubierto en su totalidad con

resultados satisfactorios ya que fueron desarrollados y descritos los siguientes modelos: el **“modelo Ideo – Praxis para innovar productos”** en sus tres fases que conllevan el desarrollo de la idea a través del valor que le proporciona cada etapa; el **“proceso sistematizado de maduración, depuración, desarrollo e implementación de ideas”** en sus diferentes fases, las cuales pueden ser adecuadas dependiendo del tipo de innovación desde la concepción de la idea hasta su implementación y el **“modelo de innovación de Zaltman, Duncan & Holbeck”** igualmente desarrollados en sus dos (2) etapas principales de pre-adopción y la post-adopción de la iniciativa

En cuanto al segundo objetivo **“identificar las mejores prácticas utilizadas para la gestión de proyectos de innovación”**, se cumplió a cabalidad debido a que se lograron identificar esas mejores prácticas utilizadas tanto por empresas financieras como no financieras, donde se logro desarrollar las etapas de los estudios generados por el **“programa de investigación sobre la innovación de Minnesota”**, las prácticas desarrolladas por organizaciones como el **“Banco Bilbao Vizcaya (BBVA)”**, **“Bankinter”** y **“Bank of América”**, así mismo se analizaron las prácticas de innovación establecidas por organizaciones no financieras como **“Apple”**, **“Facebook”** y **“Google”** donde finalmente se construyó un cuadro comparativo con las diferentes prácticas utilizadas por estas organizaciones para innovar productos e implementar las iniciativas en el mercado.

En base al tercer objetivo **“analizar el desarrollo de los proyectos de innovación para la introducción de productos en la unidad de estudio seleccionada”**, el mismo fue desarrollado según lo esperado motivado a que se describieron las diferentes etapas del proceso de innovación que pone en práctica la unidad de estudio seleccionada desde el proceso de generación de la idea, pasando por su desarrollo hasta la implementación del producto en el mercado financiero venezolano.

El cuarto objetivo **“proponer lineamientos para la gestión de proyectos de innovación para la introducción de productos en el sector financiero**

venezolano”, se cumplió de forma positiva ya que se formularon los doce (12) lineamientos genéricos que permitirán el desarrollo de los proyectos de innovación de productos financieros de forma efectiva, a los fines que se cumplan las metas de tiempo establecidas para lograr aprovechar la oportunidad de mercado identificada.

Según lo expuesto el objetivo general referido a **“formular lineamientos para gestionar proyectos de innovación para la introducción de productos en el sector financiero venezolano”**, se cubrió plenamente con el desarrollo de los objetivos específicos y respuestas a las interrogantes formuladas en el planteamiento del problema.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La internacionalización de los negocios y su globalización ha impulsado a las organizaciones a innovar en sus productos para lograr ventajas sobre la competencia, donde la integración entre la creatividad, tecnología y el mercado se hacen cada vez más necesarias para incrementar la rentabilidad de las empresas.

La innovación hoy en día es crucial en el ámbito de los servicios financieros, por lo que puede decirse que va de la mano con la competitividad, es más, puede decirse que la competitividad propicia la innovación, ya que esta última propicia la sinergia entre negocios tratando de mejorar la posición competitiva de la empresa.

Los servicios financieros en los últimos años han tenido que asumir verdaderos cambios, por lo que los directivos y el personal en general de este tipo de organizaciones han tenido que desarrollar capacidades creativas, para modificar sus estructuras existentes e interrumpir su status quo con el objeto de adaptarse a los diversos cambios del entorno, que en Venezuela particularmente ha sido consecuente motivado a las diversas regulaciones existente en este sector productivo, por lo cual las organizaciones financieras venezolanas han tenido que combinar los diversos factores productivos, con el objeto de sacar el mejor provecho a las oportunidades presentadas y colocarse mejor que la competencia.

La investigación realizada precisó el tema de la innovación en el desarrollo de productos financieros desde el punto de vista de la gestión de proyectos, con el fin de formular lineamientos sobre los cuales apalancar proyectos de este tipo donde el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros se realiza fuera de la planificación normal de las operaciones, ya que responden a una necesidad del mercado identificada. Para lo cual se llega a las siguientes conclusiones:

- Los modelos presentados “Ideo – Praxis para innovar productos”, “El proceso sistematizado de maduración, depuración, desarrollo e implementación de ideas” y el “modelo de innovación de Zaltman, Duncan & Holbeck”, pueden ser usados y adecuados por cualquier organización financiera que maneje proyectos de innovación de productos, para su introducción en el mercado nacional, ya que por medio de ellos es posible enfocar el desarrollo de la idea para llevar a cabo su ejecución, a través de diferentes etapas de valor para que finalmente la propuesta pueda implementarse de forma tangible.

- Entre las mejores prácticas usadas por empresas del sector financiero, se encuentra el desarrollo de propuestas de innovación a través de equipos multidisciplinarios, donde el apoyo de la alta dirección es crucial, que inclusive en muchos de los casos participa en los comités donde son revisadas y filtradas las iniciativas de innovación de productos. Igualmente es posible observar el impulso generado por el afloramiento de ideas, ya sea porque se fomenta la cultura de innovación en la organización o porque se induce al personal a participar en programas de generación de ideas o se les suministra las herramientas para poder innovar.

- Entre las mejores prácticas usadas por empresas no financieras se observa el desarrollo de acciones innovadoras a través de estudiantes y de equipos pequeños con el objeto de atacar varios proyectos a la vez. Adicionalmente, ofrecen espacios físicos no convencionales, donde se le da valor a la velocidad de ejecución con que los aplicativos o desarrollos puedan estar disponibles en el mercado.

- En la unidad de estudio analizada se refleja un proceso de innovación de productos construido a través de fases, que se inicia en la investigación del entorno para generar las oportunidades, que van a ser factibilizadas y posteriormente ejecutadas. No obstante durante la ejecución de la técnica de la observación, se detectaron en los tres (3) proyectos objeto de estudio, oportunidades de mejora en

lo relativo a la fluidez de la comunicación entre los integrantes del proyecto, entregables establecidos en la planificación inicial e implantación del producto según lo previsto, lo cual se apreció en todos los proyectos observados. Para el caso de la aplicación del cuestionario, los resultados de la categoría “cultura de innovación de productos” en gran medida se inclinaron hacia el rango “frecuentemente” con un 33%; para la categoría “estrategia de la innovación de productos” los resultados en gran medida se inclinaron hacia el rango “frecuentemente” con un 41%; en referencia a la categoría “despliegue de la innovación de productos” los resultados en gran medida se inclinaron hacia el rango “frecuentemente” con un 38%; para el caso de la categoría “desarrollo de la innovación de productos” los resultados en gran medida se inclinaron hacia el rango “la mayoría de las veces” con un 34%; mientras que para la categoría “resultado de la innovación de productos”, los resultados se comparten entre el rango “frecuentemente” y “la mayoría de las veces” con un 36% respectivamente

La innovación como se observó requiere de una base donde coexistan integralmente los elementos que faciliten el proceso de creatividad y de generación de ideas para poder llevarlas a su ejecución y lograr productos lo suficientemente competitivos, lo cual para la unidad de estudio seleccionada es un reto, por lo dinámico del ámbito financiero venezolano, por ello se ofrecen las siguientes recomendaciones:

- Generar una cultura de innovación, que pueda ser desplegada desde la alta dirección, con el objeto de que cada uno de los empleados piense en pro de la creación de productos innovadores y competitivos de acuerdo a las capacidades de la organización y su estrategia.
- Dar a conocer a los integrantes de los proyectos de innovación de productos, el alcance y el objetivo que se persigue con la modificación o nuevo producto, a fin de que todas entiendan los entregables y no existan brechas entre lo planificado y lo finalmente implementado.

- Proveer a los equipos de proyectos de los recursos humanos, materiales y financieros para el desarrollo de iniciativas de innovación, los cuales deben estar a disposición para poder trabajar simultáneamente en varias actividades a la vez y de esta manera lograr las metas de tiempo y promesa de valor establecida.
- Desarrollar planes de contingencia que permitan encaminar la consecución de las actividades programadas en los proyectos de innovación, independientemente de los factores internos y externos que puedan aparecer a lo largo del desarrollo del mismo, a los fines de garantizar la puesta en producción de la solución y lograr el aprovechamiento de la oportunidad de mercado.

En base a lo antes descrito, no sólo es necesario para poder competir hoy día y lograr ventajas, el desarrollar productos innovadores capaces de cerrar brechas con la competencia y diferenciar a la organización, sino también crear productos o formas de servirlos difíciles de imitar, con el objeto de hacer de esa ventaja un atributo sostenible en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, A. (2005). Proyectos de Inteligencia Competitiva en Latinoamérica: Desafíos, Oportunidades y Posibles Soluciones. (Spanish).Puzzle: Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva, 4(16), 20-23. Recuperado de Academic Search Complete Database.

Barrios, M. (2004). Aplicación de un modelo de madurez de gerencia de proyectos para una institución bancaria. (Trabajo Especial de Grado no publicado). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.

BM-JULIO-2010-P (2010). Boletín Mensual Julio 2010 (P). Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras. Caracas. Venezuela.

Buitrago, E. (2004). Metodología de Desarrollo de Proyectos de Inteligencia de Negocios. (Trabajo Especial de Grado no publicado). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.

Cano, J.(2006). Cómo Crear una Cultura de la Innovación en las Organizaciones. Y hacer de ella una fuente sostenible de ventaja competitiva. Primera edición. España: Mc Graw Hill.

Castillo, C. (2007).Basilea II, Retos y Oportunidades: Hacia una mayor armonización de la regulación y supervisión financiera en el siglo XXI. (Spanish). 2(16), 465-510. Centro de Investigación y Docencia Económicas. Recuperado de Academic Search Complete database.

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860, Diciembre 30 de 1999.

Flores E. (2010). Adaptación de Citas y Formato del Documento. APA 6ta Ed. Recuperado de <http://www.slideshare.net/eflores/introduccion-apa-6ta-edicin#>

Fundación de la Innovación Bankinter. (2009). Competir en Tiempos de Cambio. Nuevas Reglas y el Papel de la Innovación. Madrid, España.

Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica. (2006). Innovación en servicios financieros. Madrid, España.

Grande, I. (2000). Marketing de los Servicios. Tercera Edición. España: Esic Editorial.

Heerkens, G. (2002). Gestión de Proyectos. Primera edición. España: Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

Hurtado de Barrera, J. (2008). El Proyecto de Investigación. Sexta edición. Caracas: Ediciones Quiron.

Jiménez, E. & Martín, J. (2005). El nuevo acuerdo de Basilea y la gestión del riesgo operacional. *Universia Business Review*, 54 -67. Recuperado en septiembre 08, 2010 de la página Web: <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0032005054.pdf>.

Kerin, R; Berkowitz E; Hartley, S; & Rudelius W. (2004). Marketing. Mexico: Mc Graw Hill.

King, N; & Anderson N. (2003). Cómo Administrar la Innovación y el Cambio. Primera edición. España: Thomson editores Spain Paraninfo, S.A.

Ley sobre el Derecho de Autor. (1993). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 4.638 (extraordinario), Octubre 1 de 1993.

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2005). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38.242, Agosto 3 de 2005.

Méndez, C. (2009). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. Cuarta Edición. México: Editorial Limusa.

Morales, M., Pech, J. (2000). Competitividad y Estrategia: El enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Revista Contaduría y Administración, 47-63. Recuperado en agosto 18, 2010 de la página Web: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf>.

Morales, E. (2008). Innovar o Morir. Cómo obtener resultados excepcionales con baja inversión. Primera Edición. Colombia: Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Normas que regulan los Procesos Administrativos relacionados a la Emisión y uso de las Tarjetas de Crédito, Débito, Prepagadas y demás Tarjetas de Financiamiento o Pago Electrónico. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.112, Febrero 3 de 2009.

Ospina Duque, R. (2006). La Reingeniería de Procesos: Una Herramienta Gerencial para la Innovación y Mejora de la Calidad en las Organizaciones. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 91-100. Recuperado en septiembre 10, 2010 de la página Web: <http://artemisa.unbosque.edu.co/facultades/administracion/revista/vol2ano2006/lareingenieriadeprocessos.pdf>.

Perret, R (2008). Código de Innovación. Primera edición. México.

Porter, M (2005). Ventaja Competitiva. Cuarta reimpresión. México: Compañía Editorial Continental.

Project Management Institute (2008). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Cuarta edición. Pennsylvania.

Project Management Institute (2007). Código de Ética y Conductas Profesionales. Recuperado en agosto 30, 2010 de la página Web: http://www.pmi.org/info/AP_PMICodeofEthics.pdf.

Real Academia Española (2001). Diccionario de la Lengua Española. Vigésima segunda edición. Madrid.

Resolución N° 97-12-01. (1997). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.357, Diciembre 4 de 1997.

Sobejano, J. (2010). Entrevista a Ignacio Villoch, Marketing Manager del BBVA Centro de Innovación. Recuperado el 30 de julio de 2010, de <http://www.blogtrw.com/2010/05/entrevista-a-ignacio-villoch/>

Students and new grads. (2010). Recuperado el 20 de julio de 2010, de <http://www.apple.com>.

The World's Most Innovative Companies 2010. (2010). Recuperado el 22 de septiembre, de <http://www.fastcompany.com/mic/2010>.

Universidad Católica Andrés Bello. (2010). Disposiciones Generales sobre el Trabajo Especial de Grado. Caracas.

Vergara F., Cerpa N., Loyola R., Bjarne Bro P. (2006). Evaluación de la Efectividad de la Banca Chilena en Internet para la Generación de Estrategia de Negocios Bancarios en la WEB. *Ingeniare: Revista Chilena de Ingeniería*, 3(14), 187-202. Recuperado de Academic Search Complete database.

ANEXOS

ANEXO 1

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS

El instrumento que a continuación se presenta tiene como objeto estructurar y ofrecer un orden lógico a la observación realizada a las actitudes y comportamientos del personal participante en proyectos de innovación para la introducción de productos financieros.

La guía posee preguntas cerradas (SI / NO) con el objeto de que las respuestas sean excluyentes, es decir, la idea es precisar si el elemento o característica esta presente o no en el proyecto.

PREGUNTAS	SI	NO
El equipo muestra conocimiento del alcance del proyecto?		
El equipo conoce los objetivos del proyecto?		
Es posible determinar quien lleva el liderazgo del proyecto?		
El equipo interactúa en el proyecto de forma organizada?		
Las reuniones se llevan con frecuencia para desarrollar planes y concretar metas del proyecto?		
La línea de comunicación del proyecto es fluida?		
El equipo esta comprometido con el cumplimiento de las actividades del proyecto?		
Los stakeholders del proyecto están en conocimiento de los avances?		
Los entregables del proyecto fueron los establecidos en la planificación inicial?		
El producto fue implementado según lo previsto?		

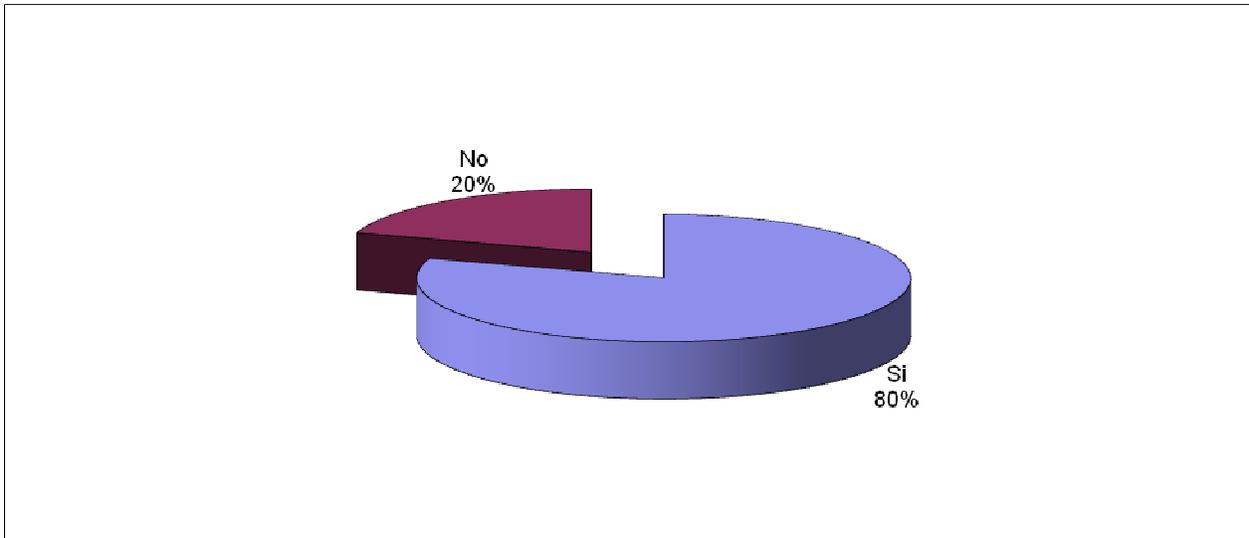
ANEXO 2

RESULTADOS DE APLICAR LA GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS

A continuación se presentan los resultados individuales de aplicar el instrumento a los proyectos observados:

- **Proyecto 1: Desarrollo de una Tarjeta de Crédito de franquicia para clientes de los segmentos D y E (bajos recursos).**

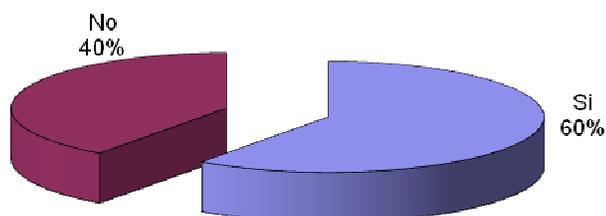
Desarrollo de una Tarjeta de Crédito de franquicia para clientes de los segmentos D y E			
N°	Preguntas	Si	No
1	El equipo muestra conocimiento del alcance del proyecto?	1	
2	El equipo conoce los objetivos del proyecto?	1	
3	Es posible determinar quien lleva el liderazgo del proyecto?	1	
4	El equipo interactúa en el proyecto de forma organizada?	1	
5	Las reuniones se llevan con frecuencia para desarrollar planes y concretar metas del proyecto?	1	
6	La línea de comunicación del proyecto es fluida?	1	
7	El equipo está comprometido con el cumplimiento de las actividades del proyecto?	1	
8	Los stakeholders del proyecto están en conocimiento de los avances?	1	
9	Los entregables del proyecto fueron los establecidos en la planificación inicial?		1
10	El producto fue implementado según lo previsto?		1
Total		8	2



Los resultados anteriores indican, que de los 10 elementos observados en la ejecución del proyecto, sólo dos (2) representados por el 20% no están presentes, los cuales son: *“los entregables del proyecto no fueron establecidos en la planificación inicial”* y *“el producto no fue implantado según lo previsto”*. En este sentido el proyecto cumple con un 80% de los elementos analizados, siendo así, las actitudes y comportamientos desarrollados por el equipo del proyecto a lo largo de la ejecución del mismo se consideran óptimos, lo cual se refleja en el conocimiento del alcance y objetivos del proyecto, así como la comunicación y compromiso del personal en el desarrollo de las actividades programadas para la puesta en producción del producto.

▪ **Proyecto 2: Funcionalidades de crédito a través de la WEB.**

Funcionalidades de crédito a través de la WEB			
Nº	Preguntas	Si	No
1	El equipo muestra conocimiento del alcance del proyecto?	1	
2	El equipo conoce los objetivos del proyecto?		1
3	Es posible determinar quien lleva el liderazgo del proyecto?	1	
4	El equipo interactúa en el proyecto de forma organizada?	1	
5	Las reuniones se llevan con frecuencia para desarrollar planes y concretar metas del proyecto?	1	
6	La línea de comunicación del proyecto es fluida?		1
7	El equipo está comprometido con el cumplimiento de las actividades del proyecto?	1	
8	Los stakeholders del proyecto están en conocimiento de los avances?	1	
9	Los entregables del proyecto fueron los establecidos en la planificación inicial?		1
10	El producto fue implementado según lo previsto?		1
Total		6	4

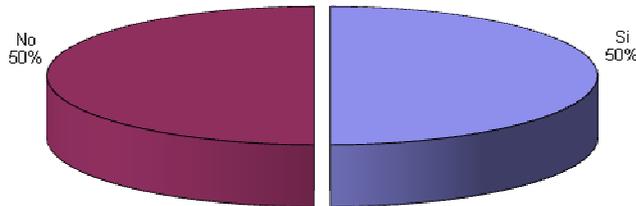


Los resultados anteriores señalan, que de los 10 elementos observados en la ejecución del proyecto, sólo cuatro (4) representados por el 40% no están presentes, los cuales son: *“el equipo conoce los objetivos del proyecto”*, *“la línea de la comunicación del proyecto es fluida”*, *“los entregables del proyecto no fueron establecidos en la planificación inicial”* y *“el producto no fue implantado según lo previsto”*. En este caso el

proyecto refleja ciertos inconvenientes a nivel del despliegue sobre las metas a lograr, así como de la comunicación desarrollada a lo largo del proyecto, lo que trae como consecuencia poca interacción del equipo, sin embargo el compromiso en el logro, es lo que hace que el producto generado por el proyecto finalmente se implemente. Igualmente como el caso anterior, se aprecia que los entregables del proyecto no fueron claramente definidos, lo que entre otras cosas ocasiona que el proyecto no cumpla con las fechas establecidas y con la calidad esperada, por lo que se concluye en este ejercicio que el hecho de no tener claro los entregables ocasiona que el producto no pueda ser implementado según las especificaciones estimadas.

▪ **Proyecto 3: Nuevos canales electrónicos para atención al cliente.**

Nuevos canales electrónicos para atención al cliente			
Nº	Preguntas	Si	No
1	El equipo muestra conocimiento del alcance del proyecto?	1	
2	El equipo conoce los objetivos del proyecto?	1	
3	Es posible determinar quien lleva el liderazgo del proyecto?	1	
4	El equipo interactúa en el proyecto de forma organizada?		1
5	Las reuniones se llevan con frecuencia para desarrollar planes y concretar metas del proyecto?		1
6	La línea de comunicación del proyecto es fluida?		1
7	El equipo está comprometido con el cumplimiento de las actividades del proyecto?	1	
8	Los stakeholders del proyecto están en conocimiento de los avances?	1	
9	Los entregables del proyecto fueron los establecidos en la planificación inicial?		1
10	El producto fue implementado según lo previsto?		1
Total		5	5



Los resultados anteriores muestran, que de los 10 elementos observados en la ejecución del proyecto, cinco (5) representados por el 50% no están presentes, los cuales son: *“el equipo interactúa en el proyecto de forma organizada”*, *“las reuniones se llevan con frecuencia para desarrollar planes y concretar metas del proyecto”*, *“la línea de la comunicación del proyecto es fluida”*, *“los entregables del proyecto no fueron establecidos en la planificación inicial”* y *“el producto no fue implantado según lo previsto”*. Este proyecto presentó desde sus inicios problemas de coordinación, lo cual se vio reflejado en la observación realizada en los procesos de cierre del mismo, donde fue posible observar un equipo poco motivado al logro, no sólo por no tener claro los entregables del proyecto desde el inicio, sino por la comunicación y falta de liderazgo para llevar a cabo las diversas actividades. Por lo antes expuesto, el proyecto no cumplió con las especificaciones iniciales, lo cual trajo como consecuencia el desarrollo de un segundo proyecto para la estabilización de los productos generados por este primer proyecto. Igualmente, el producto no fue implementado en las fechas previstas, que es en sí, junto con la planificación de los entregables los mayores problemas detectados en el desarrollo de los proyectos de innovación de productos.

ANEXO 3

CUESTIONARIO DE INNOVACION DE PRODUCTOS FINANCIEROS

El instrumento que a continuación se presenta tiene como objeto medir la gestión de proyectos de innovación de productos en Banesco Banco Universal C.A, en cuanto a cultura, estrategia, despliegue, desarrollo y resultados en el marco de las actividades para la implantación de productos en el sector financiero venezolano. Este cuestionario está basado en un instrumento publicado por la Universidad Técnica Federico Santa María de Chile.

Por favor, califique cada criterio de desempeño dentro de la siguiente escala:

0=Nunca, 1= A veces, 2= Frecuentemente, 3= La mayoría de las veces, 4= Siempre

CULTURA DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	0	1	2	3	4
La innovación de productos forma parte de la Planificación Estratégica de la Institución?					
Se fomenta la creatividad e innovación de productos en la Institución?					
La institución gestiona la innovación de Productos de forma organizada y sistemática a través de una metodología?					
Los riesgos inherentes al desarrollo de la innovación de productos se aceptan plenamente como parte de ésta?					
ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	0	1	2	3	4
La innovación de productos se considera un factor clave de éxito para los logros de la institución?					
La dirección está comprometida y ofrece apoyo pleno a las actividades de innovación de productos?					
La estrategia de innovación en productos es proactiva anticipándose al mercado y al entorno?					
Se hace uso de herramientas (tormentas de ideas, análisis de valor) para incrementar la capacidad de generar ideas?					
Se evalúan y filtran ideas generadas por empleados, proveedores y clientes para generar innovación de productos.					
Se dispone de un plan formal para llevar a cabo las actividades de innovación de productos?					

Existe un presupuesto establecido para el desarrollo de las iniciativas de innovación de productos?					
DESPLIEGUE DE LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	0	1	2	3	4
Se dispone de un área en la institución que coordine las actividades de innovación de productos?					
La dedicación de recursos humanos, materiales y financieros a la innovación de productos es significativamente alta?					
La innovación de productos lleva consigo la mejora de los procesos de negocios?					
El diseño y desarrollo de la innovación de productos se realiza en función de las necesidades de cliente?					
La institución es referencia en cuanto a innovación de productos financieros?					
DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	0	1	2	3	4
Se conoce a plenitud el alcance, objetivos y lo que se espera de la Innovación del nuevo producto?					
El tratamiento del desarrollo de la innovación de productos en la institución se realiza a través del manejo de Proyectos?					
Se asigna a cada proyecto un líder que coordina esfuerzos de las distintas áreas de la organización?					
Están definidos planes de contingencia para llevar a cabo el desarrollo del producto a fin de respetar el "Time to Market" establecido?					
Existen documentos formalmente establecidos para el desarrollo de las actividades de innovación de productos?					
RESULTADO DE LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	0	1	2	3	4
La implantación del producto se cumple según las fechas previstas?					
Existen indicadores de éxito que permitan monitorear la efectividad de la solución implantada?					
El impacto sobre el cliente es el esperado según los análisis del mercado y del entorno?					
Se mide la satisfacción del cliente con respecto al uso del producto?					
Se dispone de mecanismos para seguir innovando sobre el producto implantado?					

ANEXO 4

RESULTADOS DE APLICAR EL CUESTIONARIO DE INNOVACION DE PRODUCTOS FINANCIEROS

A continuación se presentan los resultados de aplicar el instrumento, al personal con responsabilidad en el desarrollo de proyectos de innovación:

- **Categoría evaluada: “cultura de innovación de productos”:**

Categoría	Preguntas
Cultura de Innovación de Productos	La innovación de productos forma parte de la Planificación Estratégica de la Institución?
	Se fomenta la creatividad e innovación de productos en la Institución?
	La institución gestiona la innovación de Productos de forma organizada y sistemática a través de una metodología?
	Los riesgos inherentes al desarrollo de la innovación de productos se aceptan plenamente como parte de ésta?

A continuación se presentan los resultados y análisis de cada una de las preguntas:

Pregunta n° 1:

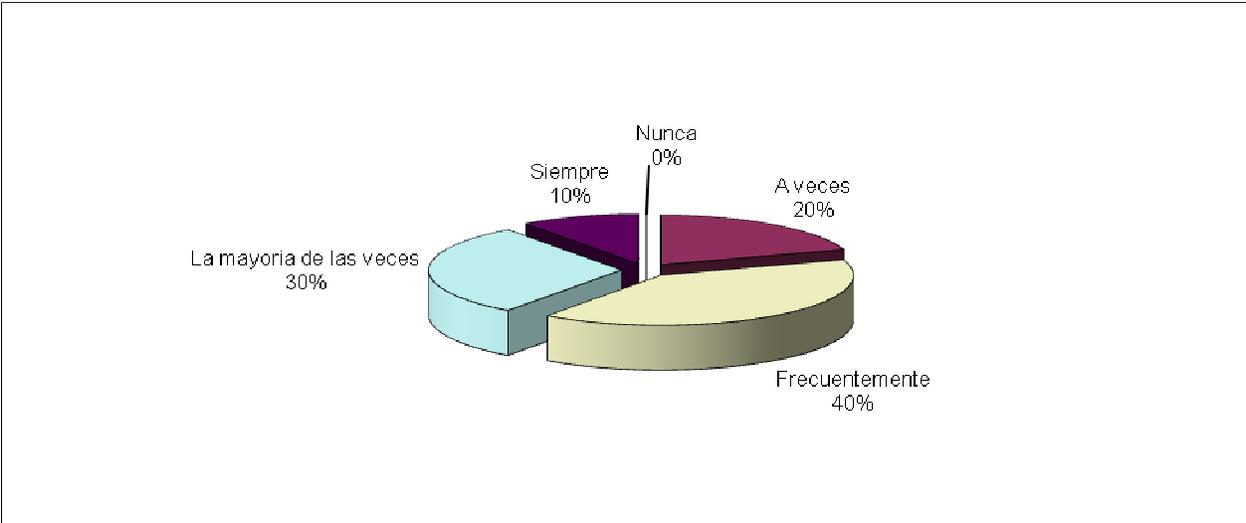
La innovación de productos forma parte de la Planificación Estratégica de la Institución?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	3	30%
Frecuentemente	2	0	0%
La mayoría de las veces	3	4	40%
Siempre	4	3	30%
Totales		10	100%



Como es posible observar, el 70% (siempre = 30%; la mayoría de las veces = 40%) de las personas perciben que la innovación esta en gran parte plasmada en la planificación estratégica de la organización, lo cual habla de que la dirección está consciente y sensibilizada sobre el tema, lo que ayuda a que la misma pueda permear de forma efectiva por toda la organización.

Pregunta n° 2:

Se fomenta la creatividad e innovación de productos en la Institución?	Nº	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	2	20%
Frecuentemente	2	4	40%
La mayoría de las veces	3	3	30%
Siempre	4	1	10%
Totales		10	100%

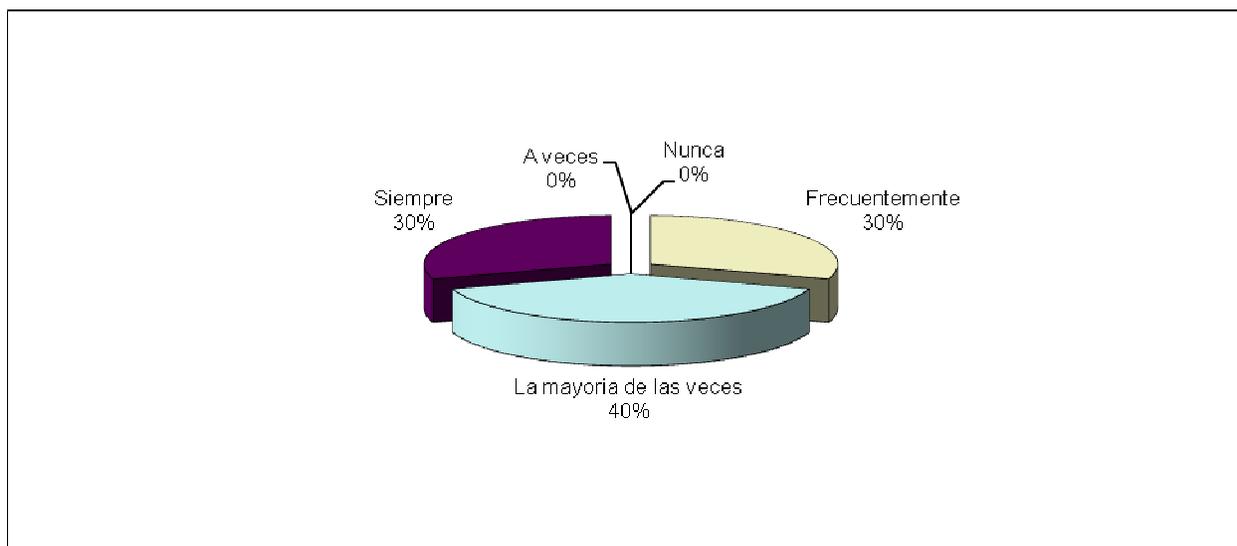


En la figura previa el 60% (a veces = 20%; frecuentemente = 40%) de las personas piensan que la creatividad e innovación no se fomenta de forma expresa en la organización, lo que puede deberse que la misma descansa solamente en el área de innovación específicamente, quien es la encargada de generar y desarrollar la ideas para convertirlas finalmente en productos. Bajo este contexto las demás áreas de la organización pueden pensar que esta responsabilidad sólo es del área de innovación, cuando la misma debe ser responsabilidad de todas las áreas de productos.

Un 40% (siempre = 10; la mayoría de las veces = 30%), considera que si se fomenta la creatividad e innovación en la institución, lo cual puede ser la opinión de las personas que están más cercanas a la dirección, quienes tiene más contacto con la información generada en los comités y mesas de trabajo para el desarrollo de productos financieros.

Pregunta n° 3:

La institución gestiona la innovación de productos de forma organizada y sistemática a través de una metodología?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	0	0%
Frecuentemente	2	3	30%
La mayoría de las veces	3	4	40%
Siempre	4	3	30%
Totales		10	100%

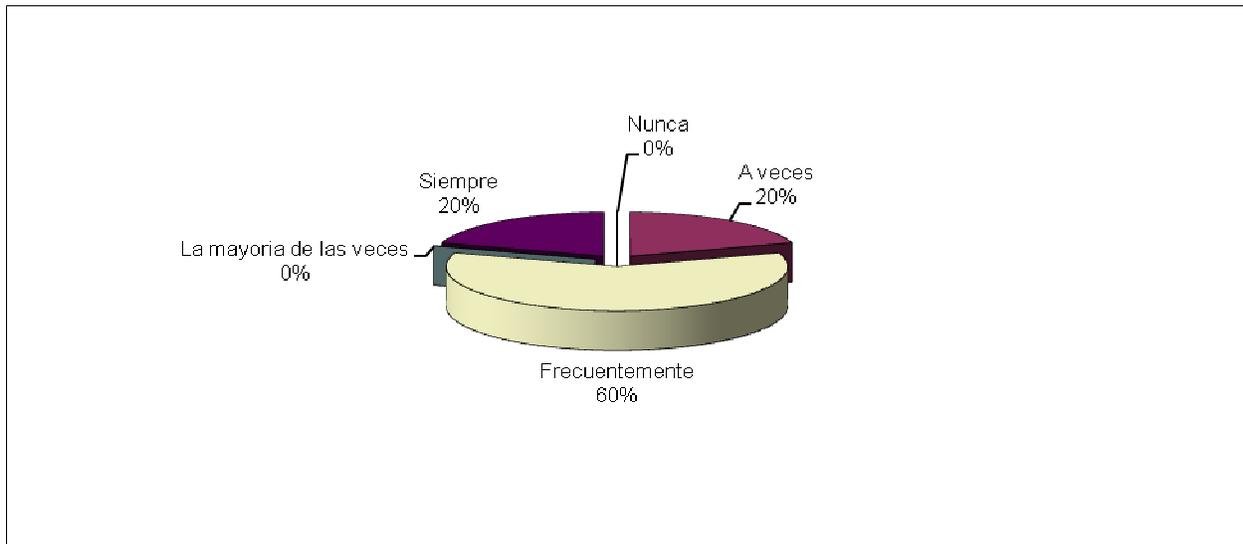


El 70% (siempre = 30%; la mayoría de las veces = 40%), de la personas piensan que la innovación esta sistematizada de forma racional, a través de procesos que permitan su fluidez en la organización. Este resultado es bueno, desde el punto de vista del conocimiento del modelo utilizado para innovar que posee la institución analizada.

Un 30% considera que con frecuencia la innovación se gestiona a través de una metodología, lo cual puede deberse al personal que tiene sólo actividades meramente funcionales en el desarrollo de los proyectos de innovación y por ende no tiene el conocimiento de la metodología utilizada.

Pregunta n° 4:

Los riesgos inherentes al desarrollo de la innovación de productos se aceptan plenamente como parte de ésta?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	2	20%
Frecuentemente	2	6	60%
La mayoría de las veces	3	0	0%
Siempre	4	2	20%
Totales		10	100%



El 60% de las personas consideran que con frecuencia los riesgos propios al desarrollo de la innovación de productos son aceptados por la organización, mientras que el 20% piensa que son aceptados plenamente y el restante señala que a veces no lo son. Esto depende del tipo de riesgo a los que se expone la institución, que generalmente en cuanto a productos es de carácter “*legal*” o de “*mercado*”, que de acuerdo a la evaluación de su criticidad, la institución definirá si está dispuesta o no a aceptarlos.

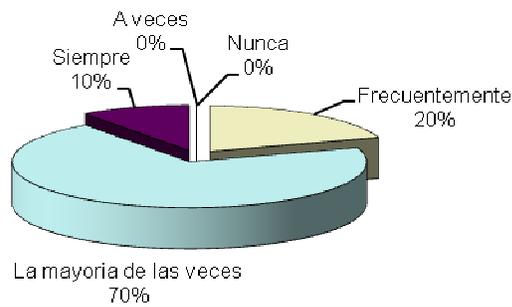
▪ **Categoría evaluada: “estrategia de innovación de productos”:**

Categoría	Preguntas
Estrategia de Innovación de Productos	La innovación de productos se considera un factor clave de éxito para los logros de la institución?
	La dirección está comprometida y ofrece apoyo pleno a las actividades de innovación de productos?
	La estrategia de innovación en productos es proactiva anticipándose al mercado y al entorno?
	Se hace uso de herramientas (tormentas de ideas, análisis de valor) para incrementar la capacidad de generar ideas?
	Se evalúan y filtran ideas generadas por empleados, proveedores y clientes para generar innovación de productos.
	Se dispone de un plan formal para llevar a cabo las actividades de innovación de productos?
	Existe un presupuesto establecido para el desarrollo de las iniciativas de innovación de productos?

A continuación se presentan los resultados y análisis de cada una de las preguntas:

Pregunta n° 1:

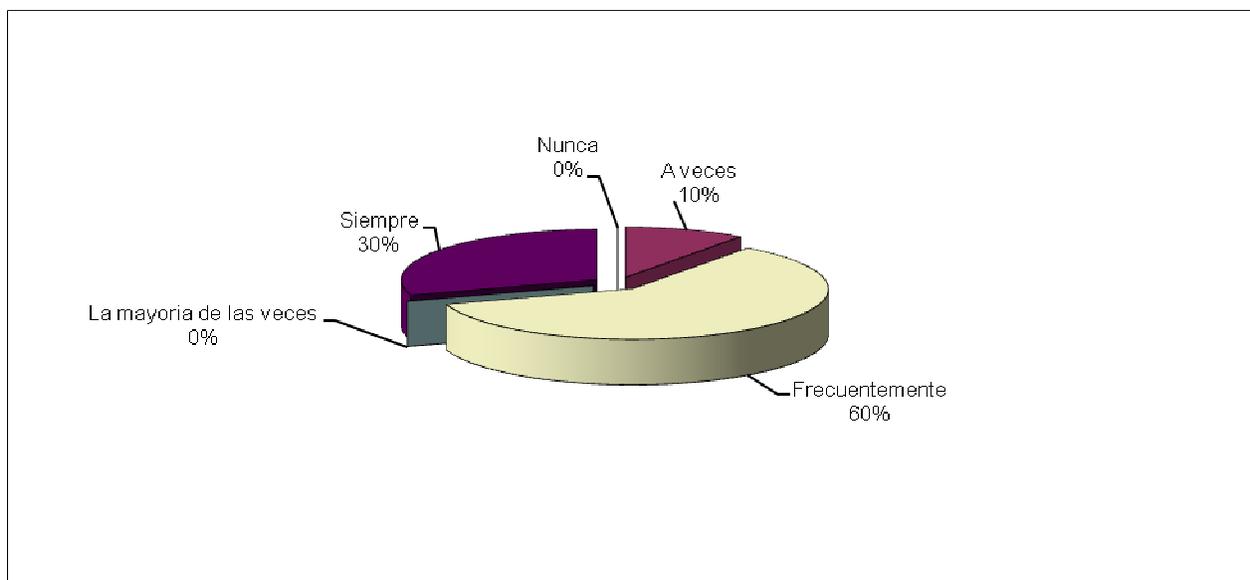
La innovación de productos se considera un factor clave de éxito para los logros de la institución?	Nº	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	0	0%
Frecuentemente	2	2	20%
La mayoría de las veces	3	7	70%
Siempre	4	1	10%
Totales		10	100%



El 80% (siempre = 10%"; la mayoría de las veces = 70%), de las personas opina que la innovación de productos es un factor clave en la estrategia para lograr productos diferenciadores en el mercado. Este resultado expresa lo consciente que esta el personal de la institución con respecto a la innovación de productos como elemento de competitividad en los mercados actuales.

Pregunta n° 2:

La dirección está comprometida y ofrece apoyo pleno a las actividades de innovación de productos?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	1	10%
Frecuentemente	2	6	60%
La mayoría de las veces	3	0	0%
Siempre	4	3	30%
Totales		10	100%

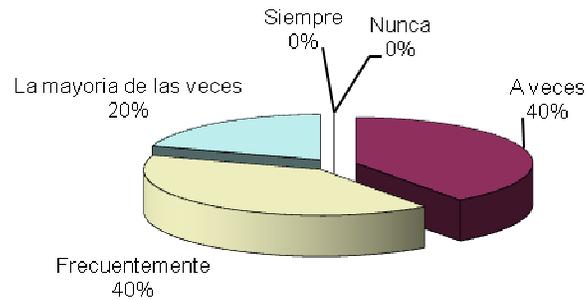


El 30% de las personas considera que siempre la dirección de la organización se compromete con el proceso de innovación, mientras que el 70% (frecuentemente = 60%"; a veces = 10%), piensa que la dirección no genera tanto apoyo como se espera.

El resultado previamente descrito demuestra que la dirección focaliza esfuerzos sobre ciertos y determinados proyectos, sobre todo aquellos de complejidad mínima y alta rentabilidad, o donde existe una posibilidad de diferenciación importante con la competencia.

Pregunta n° 3:

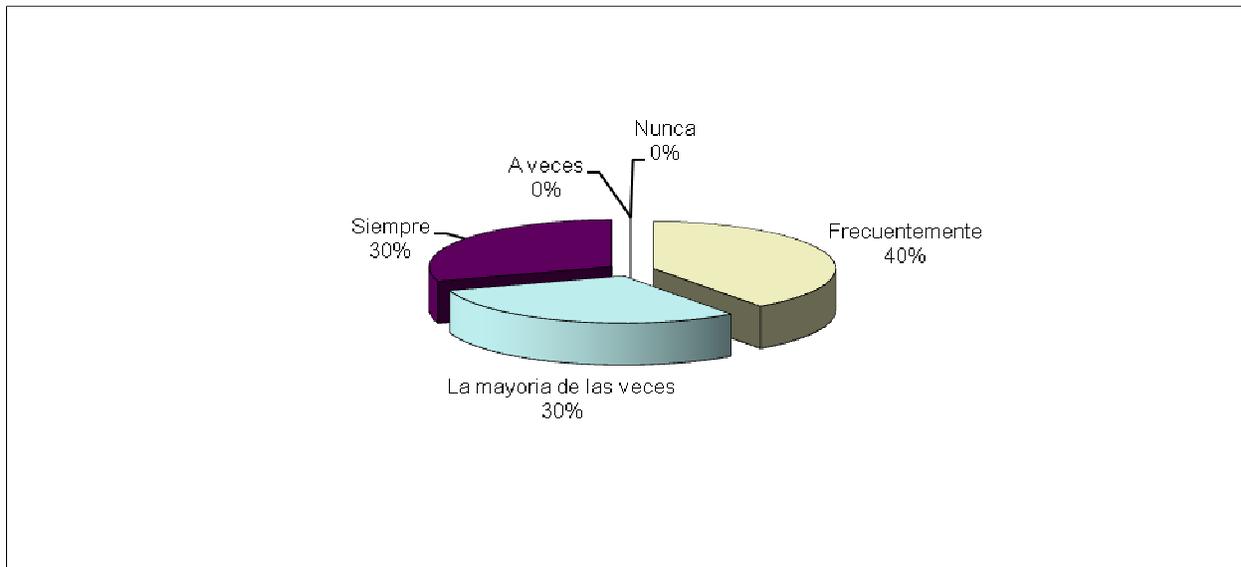
La estrategia de innovación en productos es proactiva anticipándose al mercado y al entorno?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	4	40%
Frecuentemente	2	4	40%
La mayoría de las veces	3	2	20%
Siempre	4	0	0%
Totales		10	100%



El 20% de las personas percibe que la estrategia de innovación logra anticiparse al mercado, sin embargo un 80% (frecuentemente = 40%; a veces = 40%), piensa que no tanto, por lo cual es posible inferir que en muchos de los casos de innovación de productos que genera la institución, se están cerrando brechas con respecto a la competencia, donde se comparan estrategias y se tropicalizan las iniciativas para ofrecerlas al mercado.

Pregunta n° 4:

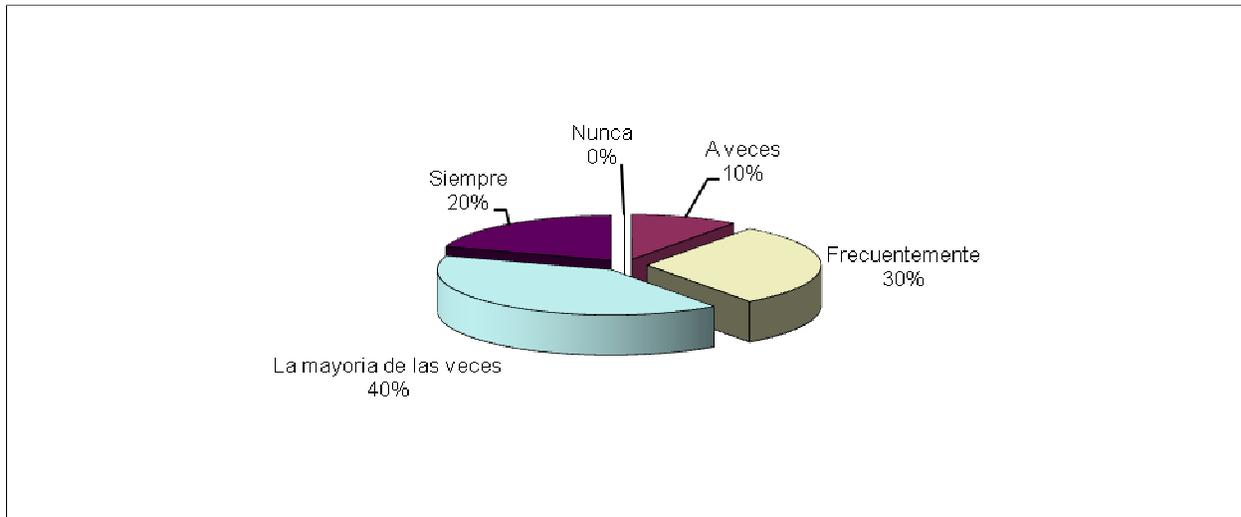
Se hace uso de herramientas (tormentas de ideas, análisis de valor) para incrementar la capacidad de generar ideas?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	0	0%
Frecuentemente	2	4	40%
La mayoría de las veces	3	3	30%
Siempre	4	3	30%
Totales		10	100%



El 60% (siempre = 30%; la mayoría de las veces = 30%), de las personas han usado herramientas que facilitan el desarrollo de las ideas, la cual son provistas por el área de innovación. El 40% considera que frecuentemente es así, lo cual puede deberse al tipo de iniciativas en cuanto su complejidad, ya que iniciativas puntuales no necesitan tantas herramientas para desarrollar la capacidad de generar ideas, como aquellas que generan mayor impacto a la organización.

Pregunta n° 5:

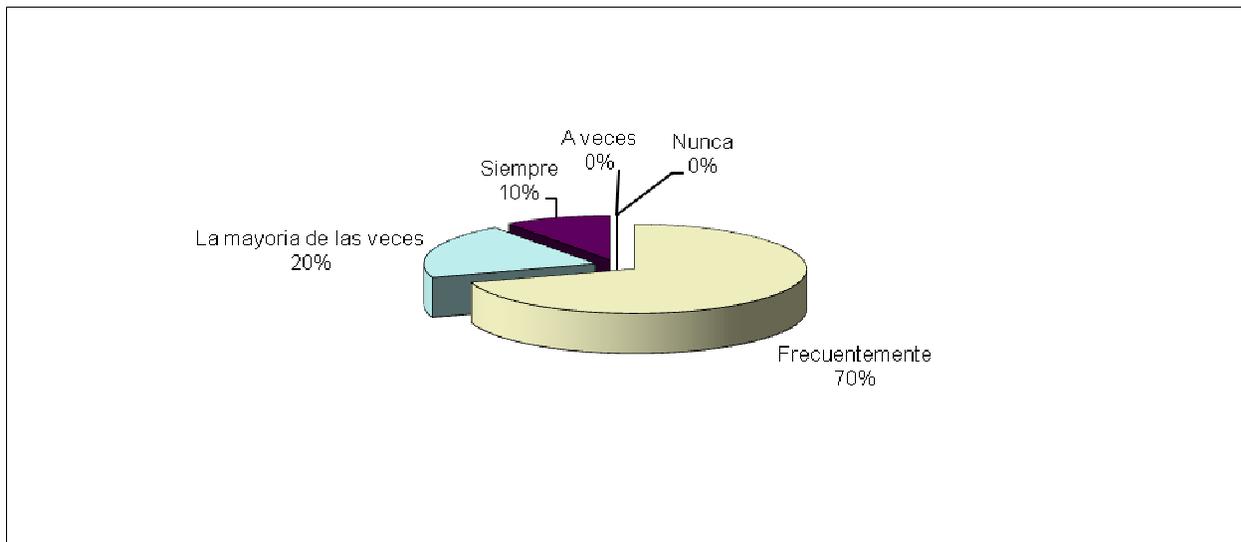
Se evalúan y filtran ideas generadas por empleados, proveedores y clientes para generar innovación de productos?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	1	10%
Frecuentemente	2	3	30%
La mayoría de las veces	3	4	40%
Siempre	4	2	20%
Totales		10	100%



El 60% (siempre = 20%; la mayoría de las veces = 40%), de las personas consideran que las ideas que han propuesto han sido evaluadas y filtradas, mientras que un 40% (frecuentemente = 30%; 10% = a veces) piensa que en ocasiones esta actividad de depuración es realizada. Este resultado puede deberse a que no existe un mecanismo formal de revisión y filtrado de las ideas antes de que las mismas pasen a un proceso de desarrollo por parte de las áreas de técnicas, no obstante en muchos de los casos se verifican las iniciativas en el área de innovación para su visto bueno y presentación en los comités respectivos.

Pregunta n° 6:

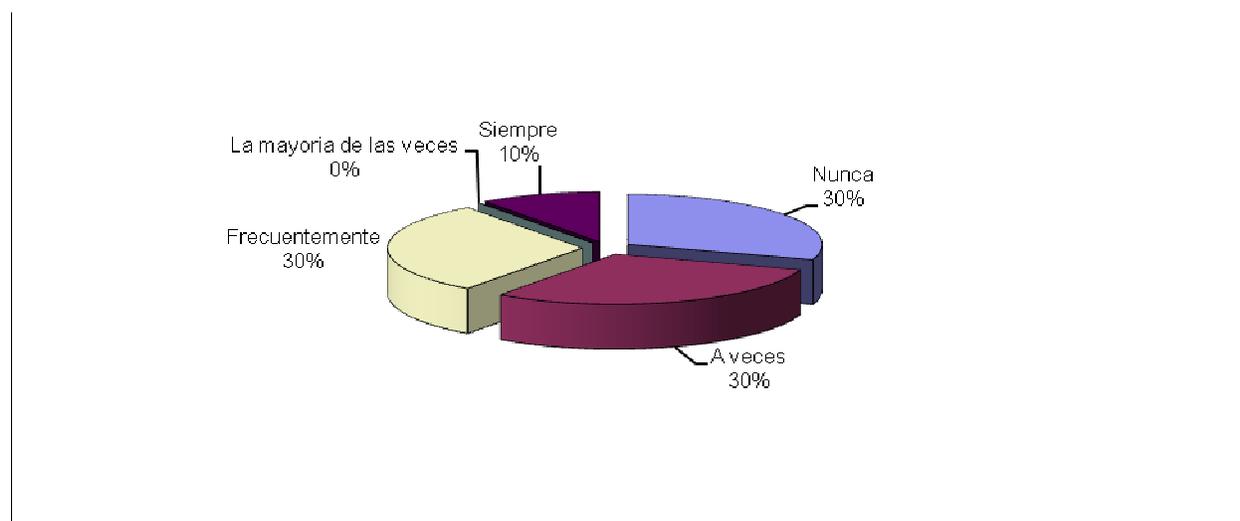
Se dispone de un plan formal para llevar a cabo las actividades de innovación de productos?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	0	0%
Frecuentemente	2	7	70%
La mayoría de las veces	3	2	20%
Siempre	4	1	10%
Totales		10	100%



El 30% (siempre = 10%; la mayoría de las veces = 20%), de las personas perciben que existe un plan formal para ejecutar la innovación en la institución, mientras que un 70% piensa que con frecuencia el proceso de innovación se lleva a cabo mediante un plan, lo cual refleja la particularidad que tiene este tipo de proyectos, en cuanto a la simultaneidad de las actividades, donde en múltiples ocasiones deben obviarse ciertos controles para aprovechar el “time to market” y lograr de esta forma la oportunidad que el mercado ofrece.

Pregunta n° 7:

Existe un presupuesto establecido para el desarrollo de las iniciativas de innovación de productos?	N°	Resp	%
Nunca	0	3	30%
A veces	1	3	30%
Frecuentemente	2	3	30%
La mayoría de las veces	3	0	0%
Siempre	4	1	10%
Totales		10	100%



El 40% (siempre = 10%; frecuentemente = 30%), de las personas considera que existe un presupuesto para el desarrollo de la innovación, mientras que 30% piensa que a veces existen tales estimados, en contraposición a un 30% del personal que percibe que nunca se ha establecido una partida presupuestaria para los fines de la innovación.

El resultado antes descrito, es consecuencia de no poseer una política clara para formalizar una porción del presupuesto para estas iniciativas desde su inicio hasta su culminación. En ciertas ocasiones se han suministrado los recursos, pero para casos particulares donde la dirección tiene su interés en los beneficios esperados, de resto muchas de las iniciativas de innovación de productos forman parte del presupuesto estratégico y operativo de las áreas.

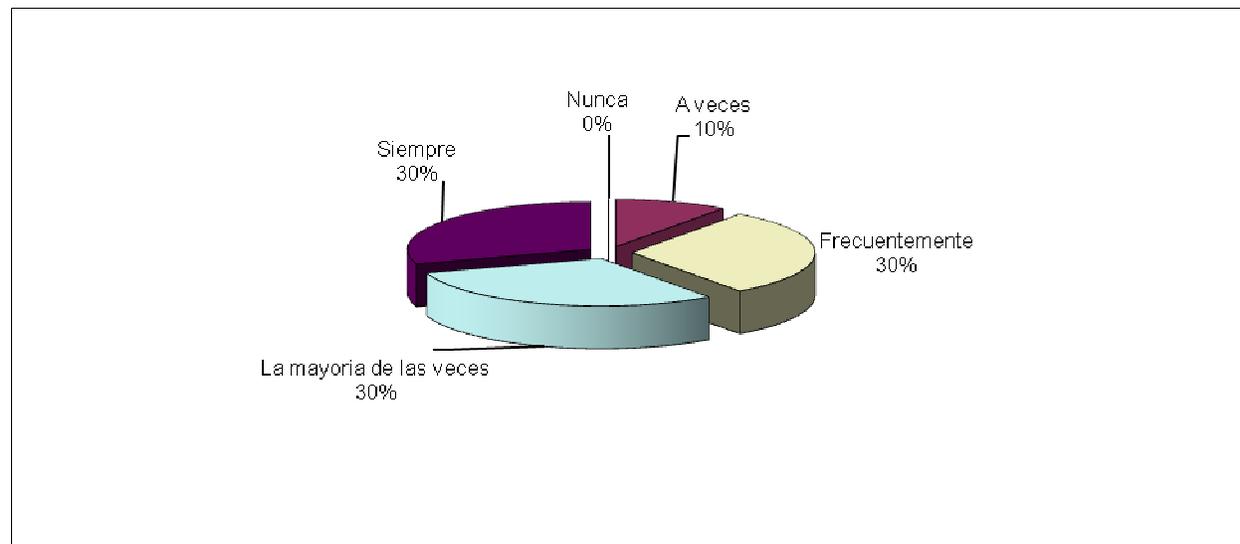
▪ **Categoría evaluada: “despliegue de la innovación de productos”:**

Categoría	Preguntas
Despliegue de la Innovación de Productos	Se dispone de un área en la institución que coordine las actividades de innovación de productos?
	La dedicación de recursos humanos, materiales y financieros a la innovación de productos es significativamente alta?
	La innovación de productos lleva consigo la mejora de los procesos de negocios?
	El diseño y desarrollo de la innovación de productos se realiza en función de las necesidades de cliente?
	La institución es referencia en cuanto a innovación de productos financieros?

A continuación se presentan los resultados y análisis de cada una de las preguntas:

Pregunta n° 1:

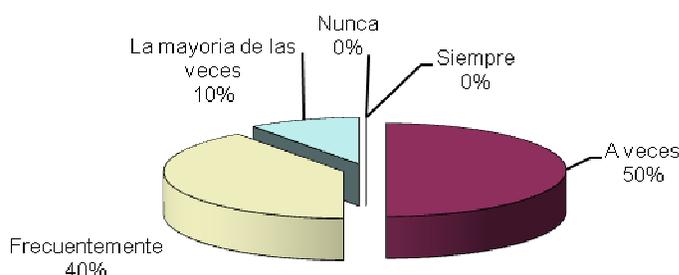
Se dispone de un área en la institución que coordine las actividades de innovación de productos?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	1	10%
Frecuentemente	2	3	30%
La mayoría de las veces	3	3	30%
Siempre	4	3	30%
Totales		10	100%



El 60% (siempre = 30%; La mayoría de las veces = 30%), de las personas considera que efectivamente existe un área en la institución que coordina los esfuerzos de innovación de productos. Este resultado es a consecuencia de tener en la estructura organizacional un área de innovación. No obstante en dicha área se coordinan esfuerzos para proyectos de una envergadura muy amplia, por lo cual proyectos de mucho menos impacto quedan en manos del negocio correspondiente, lo cual puede ser el reflejo de los resultados del 40% restante (frecuentemente = 30%; a veces = 10%), donde las personas están inmersas en proyectos en los cuales el liderazgo no forma parte del área de innovación antes descrita.

Pregunta n° 2:

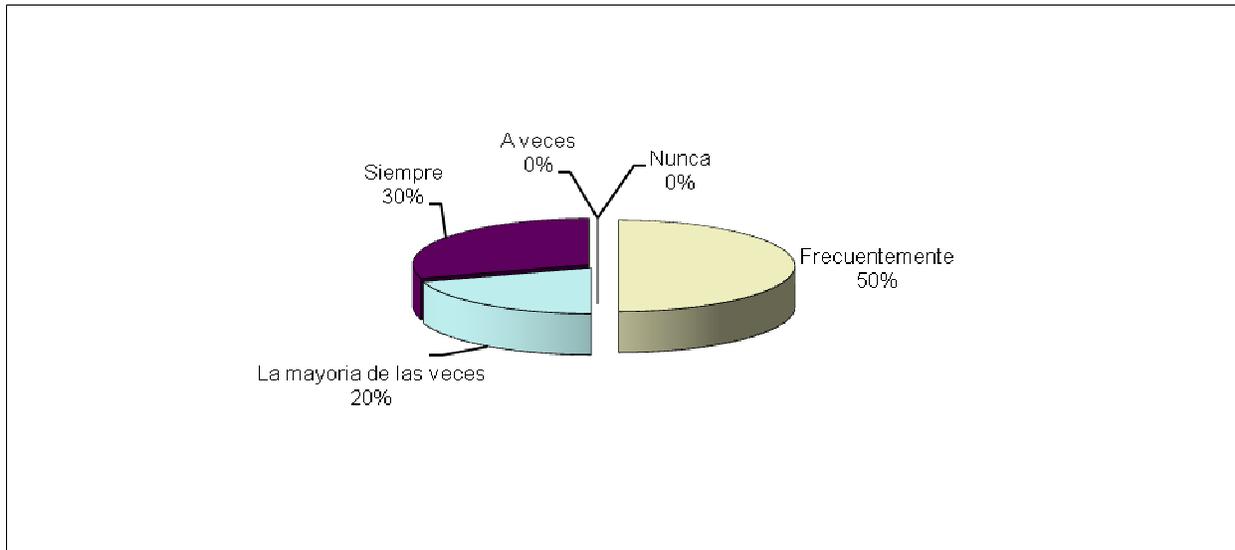
La dedicación de recursos humanos, materiales y financieros a la innovación de productos es significativamente alta?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	5	50%
Frecuentemente	2	4	40%
La mayoría de las veces	3	1	10%
Siempre	4	0	0%
Totales		10	100%



El 90% (frecuentemente = 40%; a veces = 50%), de las personas percibe que en ocasiones la provisión de recursos es alta, lo que supone que en muchos de los proyectos no se cuentan con los recursos suficientes o en muchos casos no se cuenta con todo los recursos necesarios. El 10% considera que la mayoría de las veces se obtienen lo recursos, por lo cual se infiere que la disponibilidad de dichos recursos dependerá de la complejidad e impacto del proyecto en la institución.

Pregunta n° 3:

La innovación de productos lleva consigo la mejora de los procesos de negocios?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	0	0%
Frecuentemente	2	5	50%
La mayoría de las veces	3	2	20%
Siempre	4	3	30%
Totales		10	100%

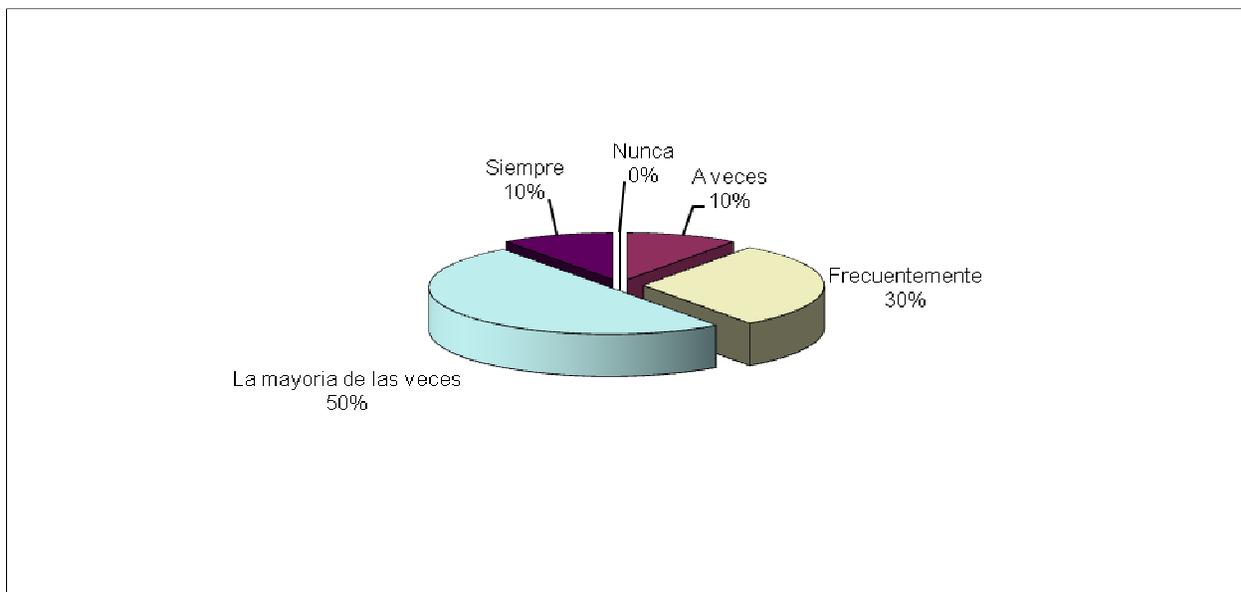


El 50% (siempre = 30%; la mayoría de las veces = 20%), de las personas piensa que la mejora de los procesos viene integrada a la innovación, lo cual sólo dependerá de aquellos proyectos donde el cambio o ajuste en los procesos sea condicionante, por lo cual proyectos que no impacten las normas y procedimientos establecidas, no necesariamente significará realizar modificaciones sobre la infraestructura de procesos,

lo que puede verse en el resultado de las personas que piensan que esta actividad se realiza frecuentemente.

Pregunta n° 4:

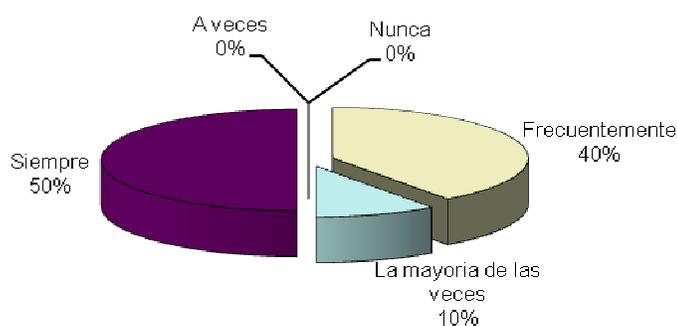
El diseño y desarrollo de la innovación de productos se realiza en función de las necesidades de cliente?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	1	10%
Frecuentemente	2	3	30%
La mayoría de las veces	3	5	50%
Siempre	4	1	10%
Totales		10	100%



El 60% (siempre = 10%; la mayoría de las veces = 50%), de las personas percibe que la innovación de productos se realiza basándose en la necesidades del cliente, lo que puede ser el resultado de los esfuerzos que realiza la institución para poder conocer los elementos que el cliente valora a los fines de crear productos para satisfacer sus necesidades. En contraposición hay un 40% (frecuentemente 30%; a veces 10%) de personas que piensan que es ocasional el desarrollo de productos para cubrir las necesidades del cliente, lo que puede deberse al hecho de que muchas de las iniciativas se apalancan sobre aspectos de rentabilidad, donde los clientes pueden ser afectados.

Pregunta n° 5:

La institución es referencia en cuanto a innovación de productos financieros?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	0	0%
Frecuentemente	2	4	40%
La mayoría de las veces	3	1	10%
Siempre	4	5	50%
Totales		10	100%



El 60% (siempre = 50%; la mayoría de las veces = 10%), de las personas considera que la institución es referencia a la hora de innovar productos, siendo esto el reflejo de la acción innovadora de identificar oportunidades de mercado para superar a la competencia. Por otro lado hay un 40% de las personas que piensan que relativamente la institución es referencia, lo cual puede ser resultado de que muchas de las iniciativas buscan es cerrar brechas con la competencia y no diferenciarse para ser competitivos.

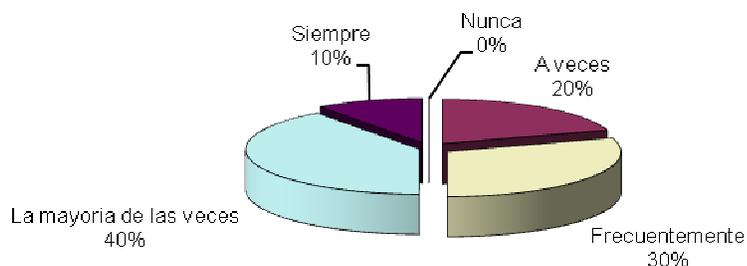
▪ **Categoría evaluada: “desarrollo de la innovación de productos”:**

Categoría	Preguntas
Desarrollo de la Innovación de Productos	Se conoce a plenitud el alcance, objetivos y lo que se espera de la Innovación del nuevo producto?
	El tratamiento del desarrollo de la innovación de productos en la institución se realiza a través del manejo de Proyectos?
	Se asigna a cada proyecto un líder que coordina esfuerzos de las distintas áreas de la organización?
	Están definidos planes de contingencia para llevar a cabo el desarrollo del producto a fin de respetar el "Time to Market" que se pretende abarcar?
	Existen documentos formalmente establecidos para el desarrollo de las actividades de innovación de productos?

A continuación se presentan los resultados y análisis de cada una de las preguntas:

Pregunta n° 1:

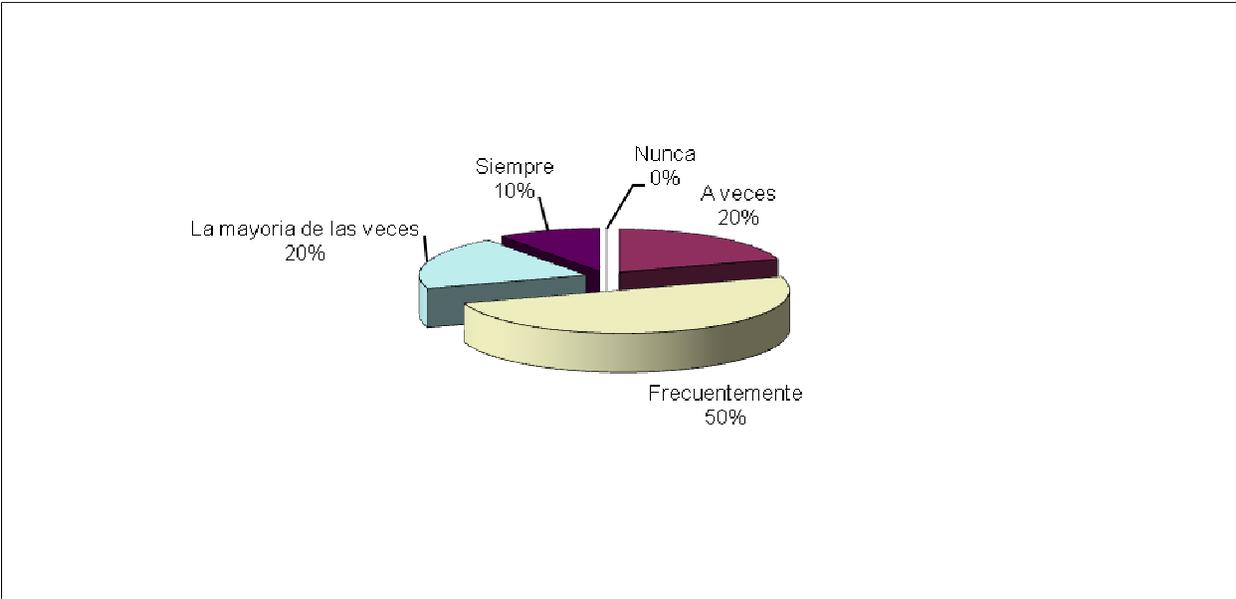
Se conoce a plenitud el alcance, objetivos y lo que se espera de la innovación del nuevo producto?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	2	20%
Frecuentemente	2	3	30%
La mayoría de las veces	3	4	40%
Siempre	4	1	10%
Totales		10	100%



El 50% (siempre = 10%; la mayoría de las veces = 40%), de las personas piensan que en una gran medida los equipos de proyectos de innovación conocen el alcance y objetivos de la innovación de productos, mientras que el otro porcentaje 30% y 20% para los reglones frecuentemente y a veces respectivamente, consideran que existen proyectos donde no se conocen estos elementos, lo cual es un resultado que también se reflejo en la observación realizada expuesta en el punto 5.4. Estos resultados dependen también del liderazgo que existe en el proyecto, en cuanto a la cohesión y compromiso que pueda crearse en el grupo de trabajo.

Pregunta n° 2:

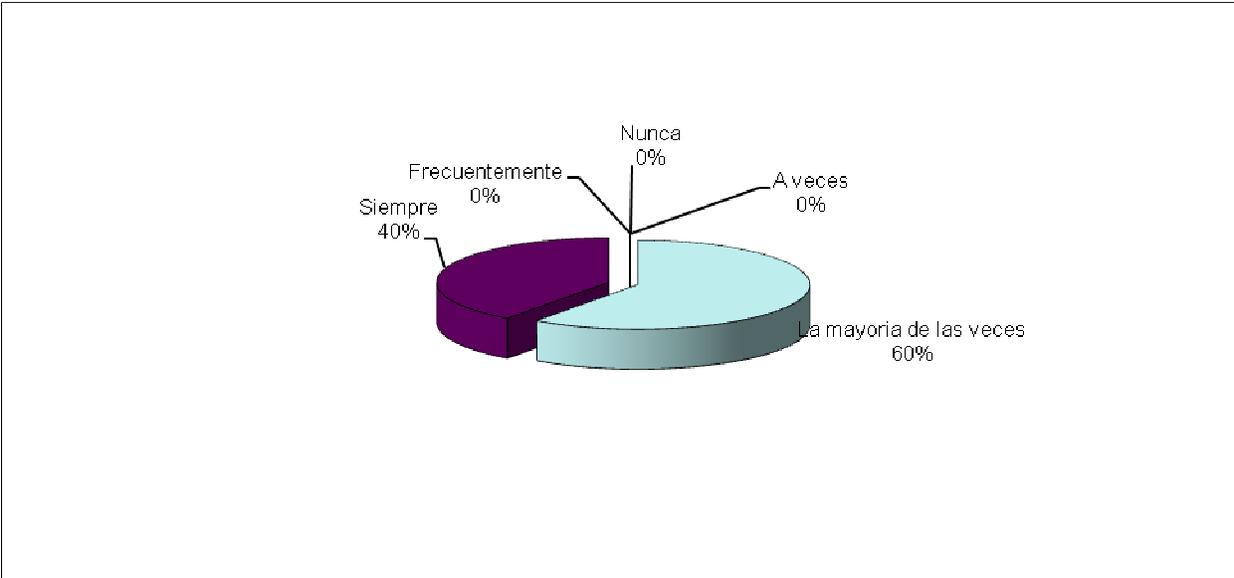
El tratamiento del desarrollo de la innovación de productos en la institución se realiza a través del manejo de Proyectos?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	2	20%
Frecuentemente	2	5	50%
La mayoría de las veces	3	2	20%
Siempre	4	1	10%
Totales		10	100%



El 30% (siempre = 10%; la mayoría de las veces = 20%), de las personas están conscientes de que existe una gran cantidad de iniciativas de innovación que se gestionan a través de proyectos, los cuales en su mayoría son aquellos donde el impacto en la organización es considerable y la dirección necesita monitorear los avances a detalle. Existe un 70% (frecuentemente = 50%; a veces = 20%) del personal que opinan que la innovación de productos se maneja como proyecto ocasionalmente, por lo cual se infiere que este tipo de innovación continua o incremental se realiza a través de requerimientos a las áreas involucradas y no se formaliza como proyecto.

Pregunta n° 3:

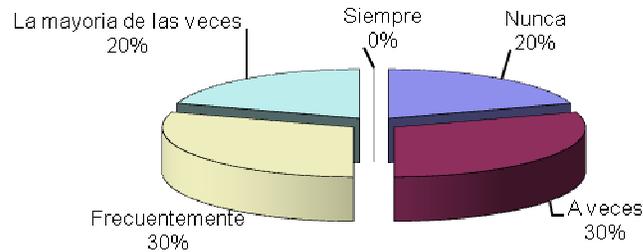
Se asigna a cada proyecto un líder que coordina esfuerzos de las distintas áreas de la organización?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	0	0%
Frecuentemente	2	0	0%
La mayoría de las veces	3	6	60%
Siempre	4	4	40%
Totales		10	100%



El 100% (siempre = 40%; la mayoría de las veces = 60%), del personal considera que existe la figura del líder en el desarrollo de proyectos de innovación con el objeto de promover el compromiso y esfuerzos de la organización en la consecución de los objetivos perseguidos. Este resultado se produce a consecuencia del accionar de la organización en impulsar la gestión de proyectos en el desarrollo de iniciativas de innovación en la organización.

Pregunta n° 4:

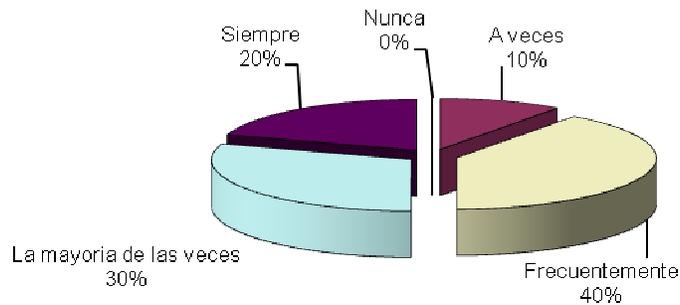
Están definidos planes de contingencia para llevar a cabo el desarrollo del producto a fin de respetar el "Time to Market" que se pretende abarcar?	N°	Resp	%
Nunca	0	2	20%
A veces	1	3	30%
Frecuentemente	2	3	30%
La mayoría de las veces	3	2	20%
Siempre	4	0	0%
Totales		10	100%



El 80% (la mayoría de las veces = 20%; frecuentemente = 30%; a veces = 30%), de las personas supone que ocasionalmente existen planes de contingencia en lo relativo al desarrollo de proyectos de innovación para cumplir con las metas de aprovechamiento del *time to market*. Esto puede deberse a que existen proyectos que tienen la envergadura suficientemente e interés por la dirección para que se cumplan, en el sentido de suministrar los recursos necesarios y planes para su desarrollo. Un 20% del personal considera que nunca existen tales planes de contingencia lo que refleja que aquellos proyectos que no poseen importantes beneficios para la institución no tienen la oportunidad de poseer planes alternos para su logro, lo cual sucede generalmente con las iniciativas manejadas a través de requerimientos a las áreas involucradas en el desarrollo de la iniciativa.

Pregunta n° 5:

Existen documentos formalmente establecidos para el desarrollo de las actividades de innovación de productos?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	1	10%
Frecuentemente	2	4	40%
La mayoría de las veces	3	3	30%
Siempre	4	2	20%



El 50% (siempre = 20%; la mayoría de las veces = 30%), de las personas perciben que existe una documentación formal en la organización para el desarrollo de la innovación de productos, como plantillas, formularios entre otras; mientras que el porcentaje restante considera que en ocasiones existe tal documentación. Parte de este resultado puede ser a consecuencia de que aquellas iniciativas de innovación manejadas a través de la gestión de proyectos gozan de mayor control con la documentación generada, mientras que las manejadas a través de requerimientos no poseen tanta formalidad por su carácter de innovación continua o incremental.

▪ **Categoría evaluada: “resultado de la innovación de productos”:**

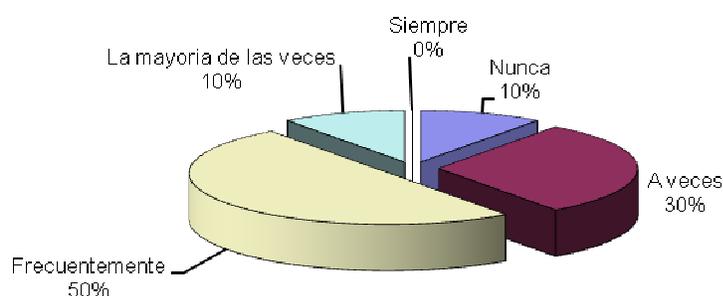
Categoría	Preguntas
Resultado de la Innovación de Productos	La implantación del producto se cumple según las fechas previstas?
	Existen indicadores de éxito que permitan monitorear la efectividad de la solución implantada?
	El impacto sobre el cliente es el esperado según los análisis del mercado y del entorno?
	Se mide la satisfacción del cliente con respecto al uso del producto?

Se dispone de mecanismos para seguir innovando sobre el producto implantado?

A continuación se presentan los resultados y análisis de cada una de las preguntas:

Pregunta n° 1:

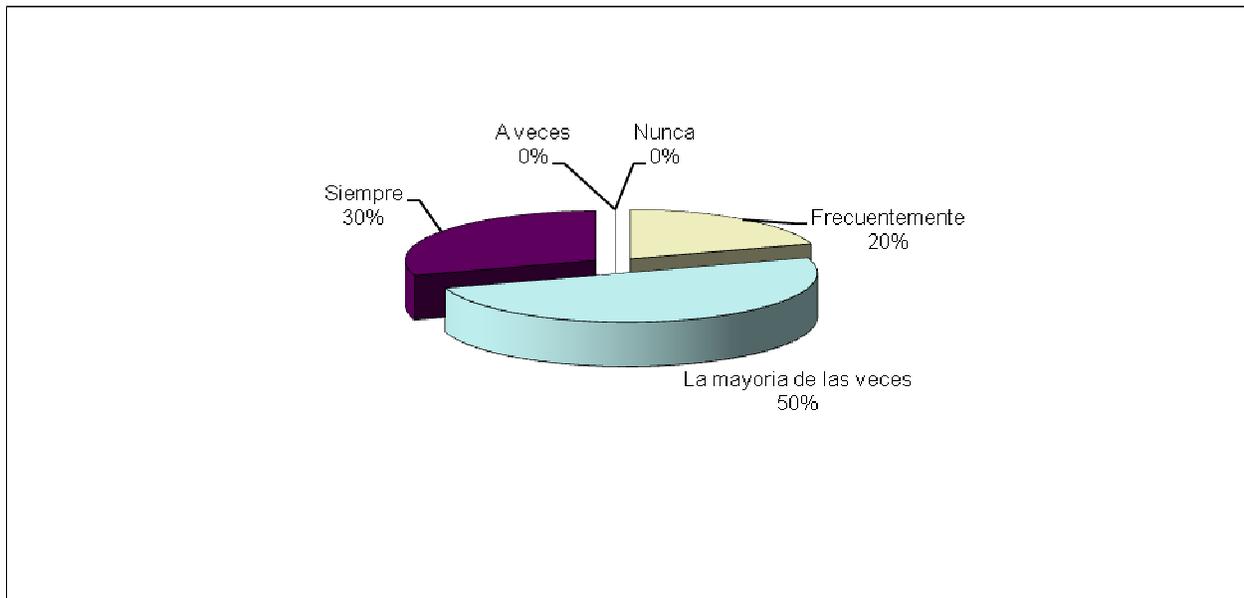
La implantación del producto se cumple según las fechas previstas?	N°	Resp	%
Nunca	0	1	10%
A veces	1	3	30%
Frecuentemente	2	5	50%
La mayoría de las veces	3	1	10%
Siempre	4	0	0%
Totales		10	100%



El 90% (la mayoría de las veces = 10%; frecuentemente = 50%; a veces = 30%), de las personas considera que el producto implantado cumple ocasionalmente las metas de tiempo previstas, mientras que un 10% piensa que nunca se cumplen. Este resultado da entender que efectivamente hay mucho proyectos de innovación de productos que no se cumplen en el tiempo establecido y esto es motivado a que las planificaciones de este tipo de iniciativas no se realizan con el cuidado suficiente y en algunos casos no se toman en cuenta todas las variables que puedan afectar el proyecto, motivado a la premura de aprovechar la oportunidad de mercado.

Pregunta n° 2:

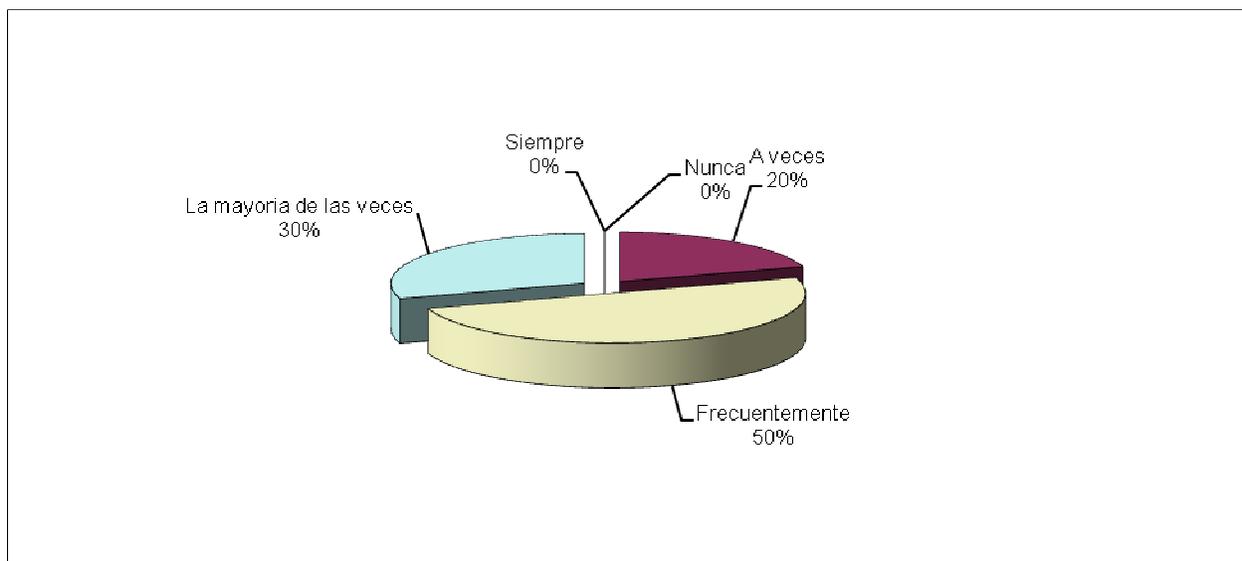
Existen indicadores de éxito que permitan monitorear la efectividad de la solución implantada?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	0	0%
Frecuentemente	2	2	20%
La mayoría de las veces	3	5	50%
Siempre	4	3	30%
Totales		10	100%



El 80% (siempre = 30%; la mayoría de las veces = 50%;), de las personas opina que existen indicadores de éxito para el seguimiento de los productos implantados como consecuencia de la innovación. El 20% restante considera que con frecuencia estos indicadores existen. Este resultado es el reflejo de que el desarrollo de indicadores de éxito está quedando para aquellos proyectos de alto impacto a la organización y donde la dirección realiza el seguimiento respectivo.

Pregunta n° 3:

El impacto sobre el cliente es el esperado según los análisis del mercado y del entorno?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	2	20%
Frecuentemente	2	5	50%
La mayoría de las veces	3	3	30%
Siempre	4	0	0%
Totales		10	100%

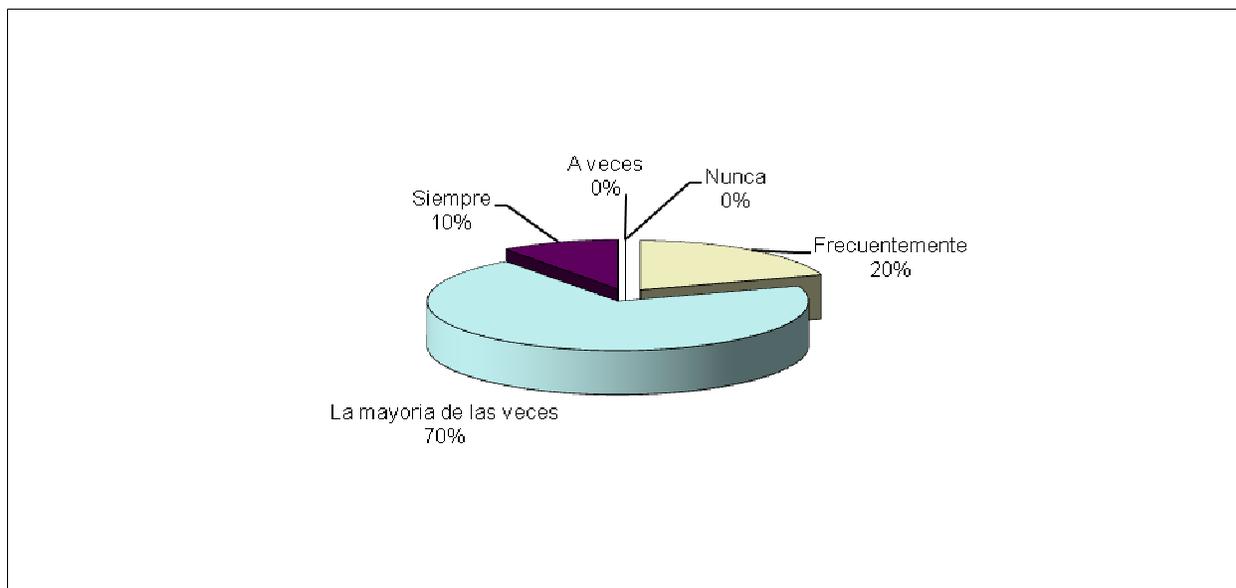


El 30% de las personas piensa que la mayoría de las veces el impacto al cliente es el esperado, según las mediciones realizadas, no obstante el 70% (frecuentemente = 50%; a veces = 20%), opina que en muchos casos el impacto para el cliente según las mediciones no ha sido el planificado según las investigaciones realizadas para el desarrollo de productos. Una vez que el producto es puesto en producción, el mismo es medido en base a su desempeño durante algunos meses, por lo cual es posible observar el comportamiento del mercado y la aceptación del producto.

Pregunta n° 4:

Se mide la satisfacción del cliente con respecto al uso del producto?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%

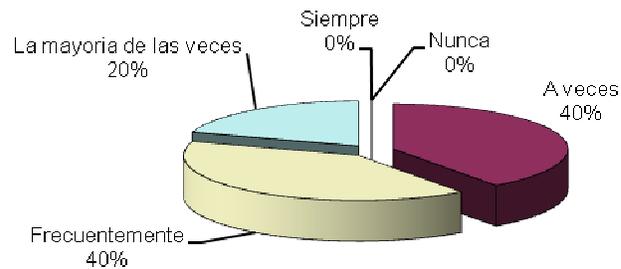
A veces	1	0	0%
Frecuentemente	2	2	20%
La mayoría de las veces	3	7	70%
Siempre	4	1	10%
Totales		10	100%



El 80% (siempre = 10%; la mayoría de las veces = 70%), de las personas considera que se mide la satisfacción del cliente, siendo esta una realidad por lo antes descrito en el párrafo anterior, donde la medición del producto lanzado al mercado es medido a lo largo de unos meses, lo cual dependerá del tipo de producto. En contraposición existe un 20% donde el resultado se considera que es frecuente, y esto es motivado a que la medición, como se expuso anteriormente, en cuanto a tiempo dependerá del producto implantado y de las necesidades del mercado a satisfacer.

Pregunta n° 5:

Se dispone de mecanismos para seguir innovando sobre el producto implantado?	N°	Resp	%
Nunca	0	0	0%
A veces	1	4	40%
Frecuentemente	2	4	40%
La mayoría de las veces	3	2	20%
Siempre	4	0	0%



El 20% de las personas considera que en la mayoría de las veces existen formas para seguir innovando sobre los productos implantados, a través de mejoras incrementales, sin embargo un 40% piensa que esta labor se hace con frecuencia y el restante percibe que esta actividad es realizada sólo a veces. Lo descrito supone la complejidad que supone seguir innovando sobre productos financieros, por sus características de bien intangible, tipo de demanda y forma de satisfacer el mercado.