

PROCESOS DE INNOVACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS BANCARIOS. CASO BANCO PROVINCIA DEL NEUQUÉN"

MAESTRÍA EN MARKETING DE SERVICIOS
FATU - UNCO(AÑO 2021).

Lic.Damián Prado
Directora: Mg. Gabriela Marenzana

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios por las personas que puso cerca en esta etapa. La familia, los compañeros que fueron parte de todo el trayecto de la maestría, el personal docente que se encargó de preparar cada materia y trasladarnos el conocimiento, haciéndolo de forma excelente semana a semana.

Además, en particular en el desarrollo de la tesis, al personal del Banco Provincia del Neuquén, más específicamente al área de Planificación e Innovación financiera que me abrió las puertas para explorar sobre la gestión de innovación, como así también a todos aquellos anónimos y no anónimos del Banco que tuvieron la voluntad de completar la encuesta y distribuirla entre sus compañeros.

Por último quisiera destacar la colaboración y ayuda en todo el proceso de la tesis, de la directora Gabriela Marenzana, que con sus correcciones y sugerencias hizo que el producto final sea mucho mejor.

A todos ustedes muchas gracias.

ÍNDICE

1. Introducción.	8
2. Planteamiento y justificación del problema de investigación.	10
3. Objetivos.	12
3.1 Objetivo General	12
3.2 Objetivos Específicos	12
4. Marco teórico.	13
4.1 Procesos de innovación.	13
4.2 Fuentes de innovación.	16
4.3 Tipos de Innovación: tecnológicas y no tecnológicas.	18
4.4 Beneficios generados al cliente a partir de los procesos de innovación.	20
4.5 Factores que obstaculizan y potencian la innovación.	22
5. Metodología	28
5.1 Caso de estudio BPN	28
5.2 Tipo de investigación y enfoque.	28
5.3 Unidad de Análisis.	29
5.4 Unidades de relevamiento:	29
5.5 Tamaño de la muestra.	30
5.6 Técnicas de Recolección de datos:	31
5.7 Tipo de muestreo.	32
5.8 Técnicas de Recolección y variables por objetivo:	33
6. Resultados y análisis.	34
6.1 Fuentes de innovación.	34
6.1.1. Acontecimientos inesperados.	35
6.1.2. Incongruencias	36
6.1.3 Necesidades de proceso.	39
6.1.4 Cambios sectoriales y de mercado.	40

6.1.5 Cambios demográficos	42
6.1.6 Cambios de percepción.	44
6.1.7 Nuevo conocimiento	44
6.2 Innovaciones tecnológicas y no tecnológicas.	46
6.2.1 Innovaciones tecnológicas.	47
6.2.1.1 Innovación de producto.	47
6.2.1. 2 Innovación de proceso.	48
6.2.2 Innovaciones no tecnológicas.	50
6.2.2.1 Innovación de mercadotecnia	50
6.2.2.2 Innovación organizativa	51
6.2.2.3 Innovación estratégica	52
6.2.2.4 Innovación social	54
6.2.2. 5 Innovación política	54
6.2.2.6 Innovación filosófica	55
6.3 Factores que obstaculizan y potencian la innovación.	56
6.3.1 Brechas generacionales.	56
6.3.2 Recursos suficientes.	58
6.3.3 Capacitación del personal	59
6.3.4 Factores legales	60
6.3.5. Apoyo a la innovación	61
6.3.6 Formas de trabajo	62
6.3.7 Libertad	64
6.3.8 Trabajo desafiante	66
6.3.9 Recompensas	66
6.3.10 Presiones	67
6.4 Beneficios de la innovación para el cliente interno y externo.	68
7. Conclusiones	77

8. Limitaciones	82
9. Líneas futuras de investigación.	83
10. Bibliografía.	85

Índice de gráficos

Gráfico 1 Resultados sobre la percepción de las fuentes de innovación.	45
Gráfico 2 Importancia percibida de las fuentes de innovación	46
Gráfico 3 Brechas generacionales (Con contacto con cliente)	57
Gráfico 4 Brechas generacionales (Sin contacto con cliente)	57
Gráfico 5 Recursos suficientes	59
Gráfico 6 Apoyo a la innovación (No contacto cliente)	61
Gráfico 7 Apoyo a la innovación (Contacto cliente)	61
Gráfico 8 Apoyo de los supervisores a las nuevas ideas	62
Gráfico 9 Formas de trabajo (Contacto Cliente)	63
Gráfico 10 Formas de trabajo (Sin contacto cliente)	63
Gráfico 11 Grupo de trabajo diverso donde hay buena comunicación, y abierto a nuevas ideas	64
Gráfico 12 Libertad que se da en el ámbito laboral (Contacto con cliente).	65
Gráfico 13 Libertad que se da en el ámbito laboral (Sin contacto con cliente).	65
Gráfico 14 Trabajo desafiante (Sin contacto con cliente).	66
Gráfico 15 Trabajo desafiante (Contacto con cliente).	66
Gráfico 16 Recompensas	67
Gráfico 17 Presiones (No contacto con cliente)	68
Gráfico 18 Presiones (Contacto con cliente)	68

Índice de tablas

Tabla 1 Principales decisiones metodológicas	33
Tabla 2 Beneficios de la innovación para el cliente interno y externo.	71

Índice de Imágenes

Imagen 1 Innovaciones tecnológicas y no tecnológicas	18
Imagen 2 Fuentes de innovación.	35
Imagen 3 Nube de palabras: Incongruencias	37
Imagen 4 Nube de palabras: Necesidades de proceso.	40
Imagen 5 Nube de palabras: Cambios sectoriales y de mercado	41
Imagen 6 Innovaciones tecnológicas y no tecnológicas	47

<i>Imagen 7 Factores que obstaculizan y potencian la innovación.</i>	56
<i>Imagen 8 Beneficios de la innovación para el cliente interno y externo.</i>	68
<i>Imagen 9 Nube de palabras: Hashtag Enero 2020</i>	76
<i>Imagen 10 Nube de palabras: Hashtag Febrero 2020</i>	76
<i>Imagen 11 Nube de palabras: Hashtag Marzo 2020</i>	76
<i>Imagen 12 Nube de palabras: Hashtag Abril 2020</i>	76
<i>Imagen 13 Nube de palabras: Hashtag Mayo 2020</i>	77
<i>Imagen 14 Nube de palabras: Hashtag Junio 2020</i>	77
<i>Imagen 15 Nube de palabras: Hashtag Julio 2020</i>	77

RESUMEN

El Banco Provincia del Neuquén es el más importante en la provincia teniendo en cuenta su presencia en todas las localidades y por la cantidad de personas e instituciones que se relacionan con él a diario. Semejante importancia se ve opacada muchas veces por una percepción negativa sobre sus procesos que genera muchos aspectos de mejora por parte de sus distintos públicos.

El acercamiento a la organización como parte de la materia de “Sistema de Información e Innovación Empresaria” para indagar sobre la temática de la innovación, permitió visualizar muchas de las cosas que se venían trabajando para mejorar la calidad y los servicios prestados por el BPN, lo cual llevo a profundizar sobre la misma en la presente tesis.

Por eso la investigación se enfocó primero en conocer cuáles son las principales fuentes que generaron innovaciones en el Banco Provincia del Neuquén, distinguir aquellas que se encuentran dentro de la categoría tecnológicas y no tecnológicas, como así también descubrir cuales son los factores que ayudan o detienen los procesos de innovación en una institución particular como lo es el Banco Provincia del Neuquén. Todo esto también sumando los beneficios que generó la innovación en los clientes internos y externos.

Palabras clave: Institución bancaria – Procesos de innovación – Fuentes de innovación – Barreras y Potenciadores – Beneficios de la innovación.

1. Introducción.

La relación entre el espacio y el tiempo se modificó con el auge de las tecnologías de la información. La distinción entre lo cercano y lejano ha sido prácticamente cancelada, gracias a las innovaciones promovidas por las nuevas tecnologías (Bauman, 2002). De esta manera ya no se necesita estar en un lugar físico para estar en contacto con las empresas o individuos. Esta situación, en el caso de la industria bancaria, se manifiesta en que cada vez más los individuos tienen la posibilidad de hacer la mayoría de las transacciones sin tener que ir al banco en forma presencial..

Desarrollos de plataformas web, aplicaciones, el reemplazo del papel por lo digital, la utilización de Customer Relationship Management (CRM) y muchos otros avances, cambiaron la forma en la cual la industria bancaria se vinculó con sus públicos internos y externos, de modo tal que existe un aprovechamiento de las tecnologías de la información que redundan en una transformación de los procesos y servicios de atención al cliente y relacionamiento.

Estos cambios continuos llevan a las organizaciones a no ser estáticas y le plantean el desafío de adaptarse al cambio para seguir siendo entidades que brinden servicios de calidad y con la tecnología a su servicio, para brindar una mejor experiencia a los distintos clientes con los cuales interactúan.

Este estado de situación implicó cambios en la cultura organizacional de las compañías, dado que es necesaria una adaptación por parte de los miembros de las organizaciones para adecuarse al entorno y modificar sus pautas de conducta en el desarrollo de sus tareas, lo cual puede generar ciertas resistencias debido a que no todos los miembros de una organización colaboran de la misma manera en la adaptación.

Los motivos por los cuales las empresas se implican en la innovación pueden estar relacionados con los productos, los mercados, la eficiencia, la calidad o la capacidad de aprender e introducir cambios. Por ese motivo es útil identificar el motivo por el cual una organización busca innovar (EUROSTAT y OCDE, 2005: 26). Las empresas innovadoras se pueden distinguir también por el tipo de innovación que han introducido, por ejemplo, si han desarrollado un nuevo proceso o producto, o si han introducido un nuevo método de comercialización o un cambio en la organización.” (EUROSTAT y OCDE, 2005: 27)

La cultura organizacional está arraigada en la historia de la organización y en el caso del Banco Provincia de Neuquén fue una entidad 100 % estatal que tenía una función también social y de ayuda al desarrollo de la Provincia, lo cual marca una diferencia con las entidades privadas que

ponen más su foco en lo comercial. Desde la sanción de la ley 2351 en el año 2000, el BPN se convirtió en una sociedad anónima, lo cual la asemeja con la mayor parte de las entidades privadas, pero con una estrecha relación con el Gobierno de Neuquén, lo cual genera la necesidad de encontrar el equilibrio entre el negocio comercial y la función social para realizar acciones promovidas por el poder ejecutivo provincial.

Pese a los desafíos que tiene la organización producto de su historia, en los últimos años fue introduciendo cambios en función de modernizar su gestión y buscar la manera de generar más y mejores servicios a los usuarios. Asimismo avanzó para mostrarse como un Banco innovador que trata de tener protagonismo para mostrarse, no solo como un Banco tradicional que brinda servicios financieros a los clientes, sino también como una institución que promueve, premia y organiza cuestiones vinculadas con la innovación en toda la Provincia del Neuquén en conjunto con otras organizaciones.

Por ese motivo es que la presente tesis buscó adentrarse en describir el rol de la innovación en la organización, cómo surge, cuáles son los procesos que se llevan adelante para gestionarla, los factores que la promueven o la obstaculizan, como así también mencionar algunas de las que se han podido llevar a la etapa de la implementación. A todo esto se le agregó la aparición repentina de la pandemia a raíz del COVID- 19 en Marzo del 2020, lo cual mereció hacer implicaciones al modo en el cual fueron afectados todos los procesos de innovación que se venían desarrollando.

2. Planteamiento y justificación del problema de investigación.

La industria bancaria pese a tener como una de sus características el ser conservadora, busca aplicar innovaciones progresivas que van promoviendo cambios en los servicios ofrecidos según las necesidades del contexto en que están insertas. La revolución tecnológica promovida por internet trajo cambios “radicales” que impulsaron a los bancos a ir adaptándose e innovando para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios. Asimismo, es el camino para seguir conservando sus cuotas de mercado e ir ganando mayor porcentaje de este, debido a que todas las entidades financieras buscan mejorar continuamente, lo cual genera una competencia entre ellos.

Las maneras de realizar operaciones bancarias, la oferta de productos a los clientes y la gestión a nivel interno de las entidades dista mucho de las maneras llevadas a cabo durante el siglo XX. Las entidades públicas como privadas tuvieron que llevar adelante procesos de cambio en las últimas décadas, siendo las privadas las que suelen mostrar un perfil más innovador hacia sus públicos, ya que entre varias razones, una de ellas es el enfoque comercial que tienen a diferencia de los bancos públicos / oficiales, que si bien tienen una función comercial también tienen que velar por tener un protagonismo en lo social en función de que los Gobiernos Nacionales y Provinciales utilizan los mismos para instrumentar ciertas políticas públicas para beneficiar a determinados sectores de la sociedad.

Asimismo, la banca pública suele estar caracterizada por ser más burocrática y menos eficiente en la adaptación de sus procesos a las exigencias y posibilidades que brinda el contexto actual por el auge de las tecnologías de la información (TIC), lo cual termina ralentizando los procesos de innovación hacia el cliente interno y externo.

Según un estudio realizado sobre “Segmentación de clientes en una entidad financiera” en la Universidad Nacional de Córdoba (2015) sobre el Banco Provincia de Córdoba, se observan similitudes con el BPN ya que ambos son Sociedades Anónimas con mayoría de capital estatal, es decir que al ser una organización donde la mayoría del capital accionario está en manos del estado ha sido creada para fines de bienestar público y no para generar lucro. Pero con el paso del tiempo, fue mutando hacia una organización, que, si bien no deja de lado su carácter social, busca asemejarse a sus competidores y generar mayores beneficios adoptando un perfil más comercial. Esta situación demuestra que en la organización conviven dos realidades que pueden entrar en conflicto: la que se corresponde con lo social y aquella que forma parte de lo comercial.

Los procesos de innovación difieren grandemente de un sector a otro tanto en términos de desarrollo, tasa de progreso tecnológico, vínculos y acceso al conocimiento, como en términos de estructuras organizativas y factores institucionales (Malerba, 2005). Algunos sectores se caracterizan por cambios rápidos e innovaciones radicales, mientras que en otros se producen cambios más pequeños y progresivos (EUROSTAT y OCDE, 2005: 47).

En el caso del BPN se pueden identificar cambios pequeños y progresivos en los últimos años mostrando en sus prácticas un deseo por cambiar la imagen negativa que se creó en sus públicos por su burocracia, y tratando de introducir mejoras para ser más eficientes, brindar mejores servicios y ser reconocidos como una institución que promueve la innovación para sus clientes internos y externos.

Por otra parte, los hechos acontecidos en el año 2020 por el avance del COVID-19 impactaron en los modos de trabajo y atención que tuvieron que aplicar las instituciones bancarias, por lo cual resultó atractivo indagar sobre la importancia y el rol que ocupa la innovación en este contexto. Esto último agregó algo adicional que no estaba previsto en los inicios de la presente investigación pero que se suma a las principales indagaciones realizadas en torno al tema: ¿Cómo llevan adelante los procesos de innovación las instituciones financieras, teniendo en cuenta que es un sector muy conservador y regulado por el BCRA, lo cual hace que a grandes rasgos, las diferencias entre las distintas instituciones sean mínimas? ¿Cómo surgen las innovaciones? ¿Cuáles son los factores que en las instituciones bancarias obstaculizan y potencian la innovación? ¿De qué manera las brechas generacionales a nivel interno son potenciadores o inhibidores de cambios innovadores? ¿Cuál es el rol que tiene la tecnología en estos procesos? ¿De qué manera la cultura de las organizaciones y, particularmente del BPN, logra generar innovaciones a nivel interno y externo? ¿Cuáles son algunas de las innovaciones aplicadas en los últimos años?

Partiendo del caso del Banco Provincia del Neuquén, la presente tesis se propuso analizar cómo se llevan a cabo los procesos de innovación en una organización de servicios bancarios, describiendo las fuentes que dan origen, los factores que obstaculizan y potencian los procesos de innovación, como así también los productos / servicios que se llevaron a la implementación como consecuencia de los procesos de innovación a nivel interno y externo. Todo esto con el agregado de referencias sobre el COVID-19 y de qué manera impactó en los procesos de innovación que se venían realizando.

3. Objetivos.

3.1 Objetivo General

- Analizar los procesos que se llevan a cabo para la innovación en el Banco Provincia de Neuquén.

3.2 Objetivos Específicos

- Reconocer las fuentes a partir de las cuales se generan procesos de innovación.
- Identificar las innovaciones en los servicios bancarios, tanto tecnológicas como no tecnológicas.
- Descubrir los factores que obstaculizan y potencian la innovación del área de Innovación y Planificación del Banco Provincia de Neuquén.
- Examinar los beneficios de la innovación para el cliente interno y externo.

4. Marco teórico.

El presente marco teórico abordó en primer lugar la definición de innovación y cuáles son sus características, para luego presentar las distintas fuentes a partir de las cuáles surge la innovación según P. Drucker. A continuación se presentaron los tipos de innovación que se pueden identificar en una organización, discriminados en dos categorías (tecnológicas y no tecnológicas) para luego exponer sobre los obstáculos e impulsores que se pueden encontrar en las organizaciones al momento de querer aplicar un proceso de innovación. Por último se abordó la cuestión de los beneficios que surgen de la innovación para el cliente interno y externo.

4.1 Procesos de innovación.

Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Para que haya innovación, hace falta como mínimo que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa (EUROSTAT y OCDE, 2005: 56). *“En el centro de la innovación está el esfuerzo de crear un cambio intencional y enfocado en el potencial económico o social de una empresa”*. (Drucker, 2004: 3).

La necesidad de las organizaciones de adaptarse al contexto en el que se encuentran hace importante el rol que juega la innovación en las formas en las cuales los distintos tipos de organizaciones buscan adaptarse para ser protagonistas en los espacios que están insertas. Las formas en las cuales se desarrollan las innovaciones varían en función del tipo de organización, lo cual da lugar a una multiplicidad de maneras en las cuales buscan generar innovaciones, ya sea por cuenta propia o en asociación con otras instituciones. Por eso *“las empresas innovadoras se dividen entre las que principalmente han desarrollado innovaciones por sí mismas o en cooperación con otras empresas u organizaciones de investigación públicas, o las que se han perfeccionado, principalmente adoptando las innovaciones desarrolladas por otras empresas. Las empresas innovadoras se pueden distinguir también por el tipo de innovación que han introducido, por ejemplo, si han desarrollado un nuevo proceso o producto, o si han introducido un nuevo método de comercialización o un cambio en la organización”*. (EUROSTAT y OCDE, 2005: 27).

La empresa que pretenda cambiar sus productos, sus capacidades o sistemas de producción, comercialización y organización puede elegir entre dos líneas de acción. Puede invertir en actividades creativas para desarrollar innovaciones, bien en solitario (internamente), en colaboración con socios externos, o puede adoptar innovaciones desarrolladas por otras empresas o instituciones en el marco de un proceso de difusión (EUROSTAT y OCDE, 2005: 44).

Además los motivos por los cuales una organización busca innovar pueden ser variados en función de lo que quiere lograr. En algunas empresas se tratará de la creación de productos nuevos, pero también puede aludir a la creación de un nuevo servicio o la modificación de uno ya existente, en la búsqueda de una mejora que repercuta positivamente en lo económico, pero también en la percepción de los clientes.

Otro aspecto asociado a los procesos de innovación se relaciona con la necesidad de identificar las razones por la cual una organización busca innovar, ya que los motivos por los cuales las empresas se implican en la innovación pueden estar relacionados con los productos, los mercados, la eficiencia, la calidad o la capacidad de aprender e introducir cambios. (EUROSTAT y OCDE, 2005: 26).

Los procesos de innovación difieren enormemente de un sector a otro tanto en términos de desarrollo, tasa de progreso tecnológico, vínculos y acceso al conocimiento, como en términos de estructuras organizativas y factores institucionales (Malerba, 2005). Algunos sectores se caracterizan por cambios rápidos e innovaciones radicales, mientras que en otros se producen cambios más pequeños y progresivos. (EUROSTAT y OCDE, 2005: 47)

A lo largo de un periodo de tiempo, las actividades de innovación de una empresa pueden ser de tres clases:

- Exitosas que resultan de la introducción de una nueva innovación (aunque no necesariamente tiene que haber sido comercialmente un éxito).
 - En curso, aquellas en las que todavía no se ha culminado su introducción.
 - Abandonadas, aquellas que han sido canceladas antes de su introducción.
- (EUROSTAT y OCDE, 2005: 26)

La actividad de innovación en los servicios es un proceso generalmente continuo, consistente en una serie de modificaciones introducidas progresivamente en los productos y en los procesos. Eso puede, a veces complicar la definición de una innovación como un acontecimiento

específico, por ejemplo, la introducción de una modificación importante en productos, procesos o de otros métodos (EUROSTAT y OCDE, 2005: 48)

Una empresa innovadora, en cuanto a producto/proceso, es una empresa que ha introducido un nuevo producto o proceso, o lo ha mejorado significativamente, durante el periodo de estudio (EUROSTAT y OCDE, 2005: 57).

Por otra parte Drucker (2004) realiza el aporte en relación a los principios que deben guiar todo proceso de innovación. *“La innovación deliberada y sistemática comienza con el análisis de las fuentes de nuevas oportunidades. Dependiendo del contexto, las fuentes tendrán distinta importancia en diferentes momentos puesto que la innovación es a la vez conceptual y perceptual, los aspirantes a innovadores deben salir a la calle mirar, preguntar y escuchar. Los innovadores exitosos usan tanto el lado derecho como el lado izquierdo de sus cerebros. Resuelven analíticamente cuál debe ser la innovación que satisfaga una oportunidad. Luego salen y observan a los usuarios potenciales para estudiar sus expectativas, valores y necesidades.”* (Drucker, 2004:5).

Para ser eficaz, una innovación tiene que ser simple y enfocada. Incluso la innovación que crea nuevos usuarios y mercados debe estar dirigida hacia una aplicación específica, clara y cuidadosamente diseñada. Las innovaciones eficaces comienzan pequeñas. No son grandiosas. En contraste, las ideas grandiosas para cosas que “revolucionarán la industria” suelen no funcionar.

De hecho, nadie puede predecir si una determinada innovación resultará un gran negocio o un logro modesto. Pero incluso si los resultados son modestos, la innovación exitosa pretende desde el principio convertirse en el nuevo estándar, determinar la dirección de una nueva tecnología o de un nuevo sector y crear un negocio que se sitúe y permanezca a la cabeza del resto. Si una innovación no aspira al liderazgo desde el principio, es poco probable que sea lo suficientemente innovadora.

Por encima de todo, la innovación es trabajo antes que genialidad que requiere conocimiento, ingenio y foco. Hay personas que claramente poseen más talento innovador que otras, pero ese talento radica en áreas bien definidas. De hecho, los innovadores rara vez trabajan en más de un área.

En la innovación, como en cualquier otro esfuerzo, hay talento, ingenio y conocimiento. Pero en último término, lo que la innovación requiere es trabajo duro, enfocado y decidido. Si faltan

la diligencia, la perseverancia y el compromiso, el talento, el ingenio y el conocimiento no sirven de nada.

4.2 Fuentes de innovación.

Según Drucker (2004) la mayoría de las ideas de negocios innovadoras proviene de un análisis metódico de siete áreas de oportunidad, algunas de las cuales radican dentro de empresas o sectores específicos y otras que yacen en tendencias sociales o demográficas más amplias (Drucker, 2004). La mayoría de las innovaciones, sin embargo, y en especial las exitosas, son el resultado de una búsqueda consciente y decidida de oportunidades de innovación, las que se encuentran tan sólo en unas pocas ocasiones.

Existen cuatro áreas de oportunidad dentro de una empresa o sector: (Drucker, 2004).

- **Acontecimientos inesperados:** Los éxitos y fracasos inesperados son fuentes tan fructíferas de oportunidades de innovación, porque la mayoría de las empresas los descartan, los desconocen e incluso los resienten.
- **Incongruencias:** Una incongruencia entre las expectativas y los resultados también puede abrir posibilidades de innovación.
- **Necesidades de proceso:** Referidas al cambio de las operaciones que se realizan, pasos con el fin de lograr una mejora o algo nuevo.
- **Cambios sectoriales y de mercado:** Los ejecutivos quizás creen que las estructuras sectoriales se establecen por gracia divina, pero estas estructuras pueden cambiar de la noche a la mañana, y muchas veces lo hacen. Este cambio crea grandes oportunidades para la innovación, ya que cuando un sector crece rápidamente su estructura cambia.

Por otra parte existen tres fuentes adicionales fuera de la empresa, en su entorno social e intelectual (Drucker, 2004):

- **Cambios demográficos:** Los ejecutivos han sabido por mucho tiempo que la demografía importa, pero siempre han creído que las estadísticas de población cambian lentamente. De hecho, las oportunidades de innovación hechas posibles por cambios en los números de personas –y en su distribución por edades, educación, ocupaciones y ubicación geográfica– están entre las más beneficiosas y menos arriesgadas búsquedas emprendedoras.

- **Cambios de percepción:** Lo que determina que la gente vea el vaso medio lleno o medio vacío es más un estado de ánimo que un hecho, y los cambios de ánimo muchas veces no pueden cuantificarse. Pero no es algo exótico, puede definirse, ser puesto a prueba y explotado como oportunidad de innovación.
- **Nuevo conocimiento:** Las innovaciones basadas en conocimiento difieren de todas las demás en el tiempo que requieren, en sus tasas de fracasos y en su predictibilidad, así como en los desafíos que plantean a los emprendedores. Transcurre un largo tiempo entre la aparición de un nuevo conocimiento y su destilación en una tecnología utilizable. Para ser efectiva, la innovación de este tipo normalmente requiere no una, sino muchas clases de conocimiento. Un análisis cuidadoso de las necesidades y de las capacidades del futuro usuario también es esencial. Puede parecer paradójico, pero la innovación basada en conocimiento es más dependiente del mercado que cualquier otro tipo de innovación.

4.3 Tipos de Innovación: tecnológicas y no tecnológicas.

Según el Manual de Oslo se pueden agrupar las innovaciones en 2 categorías. Las mismas tienen como subcategorías, en el caso de las tecnológicas, las innovaciones de producto y de proceso. Mientras que las no tecnológicas innovación de mercadotecnia y organizativa, según el Manual de Oslo.

Además en el caso de las no tecnológicas se decidió incluir en la misma categoría la innovación estratégica, social, política y filosófica. Dichas categorías surgieron de la clasificación propuesta por Shepherd, Ahmed y Ramos (2012) y que a los fines de la presente tesis se consideró pertinente ya que permitió analizar con más profundidad la innovación en el Banco Provincia del Neuquén.

Imagen 1 Innovaciones tecnológicas y no tecnológicas



Fuente: Elaboración propia (2021).

En primer término se hizo mención de las innovaciones tecnológicas que involucran las siguientes 2 categorías, según el Manual de Oslo:

- **Innovación de Producto:** Es la introducción de un bien o servicio que es nuevo y está totalmente mejorado respecto a sus características o usos previstos. La innovación de un producto es la manifestación más visible del proceso de innovación. Las innovaciones del producto son impulsadas ya sea por la tecnología o por el marketing.

El avance tecnológico o mercadotécnico está incluido en las características del producto. La incorporación tecnológica en una innovación se observa a menudo en las características funcionales visibles de un producto. La innovación del marketing implica un agregado que puede ser tangible o intangible (Shepherd, Ahmed y Ramos (2012).

- **Innovación de Proceso:** es la implementación de un método de producción o de entrega nuevo o significativamente mejorado. La innovación del proceso se refiere al cambio en la conducción de las actividades organizacionales de una empresa. El cambio en la forma en que una empresa organiza y ejecuta sus funciones puede ser una consecuencia del avance tecnológico, o quizá surja de la adopción de una nueva configuración estructural u operacional orientada mediante innovaciones en los métodos administrativos. (Shepherd, Ahmed y Ramos,2012).

Por otro lado las innovaciones no tecnológicas involucran las siguientes 2 categorías de acuerdo al Manual de Oslo:

- **Innovación Organizativa:** es la implementación de un nuevo método de organización en las prácticas de negocio de la empresa, entorno laboral o relaciones externas.
- **Innovación de Marketing:** es la introducción de un nuevo método de mercadotecnia que implica cambios relevantes en diseño o packaging de producto en el emplazamiento, y en la promoción o fijación del precio.

Por otra parte (Shepherd, Ahmed y Ramos, 2012), plantearon otra tipología de los tipos de innovación que se consideraron como parte de las no tecnológicas a los fines de la presente tesis. Ellas son:

- **Innovación estratégica:** La innovación estratégica implica con frecuencia ya sea un cambio adaptativo significativo en el modelo actual de negocios de la organización, o bien, la adopción de un nuevo modelo de negocios. En ocasiones, el cambio estratégico es impulsado por innovaciones que ocurren dentro de la misma organización, como innovaciones de productos y procesos, o es impulsado por innovaciones y desafíos externos. Un desafío externo reciente que ha requerido que las organizaciones cambien estratégicamente respecto de la forma antigua de hacer las cosas es la revolución en la tecnología de la información. Las innovaciones anteriores son básicamente organizacionales. Las organizaciones no funcionan aisladamente, sino que forman parte del ambiente externo. Están conectadas con éste mediante una red compleja de relaciones e influencias entrelazadas. La innovación organizacional influye en las

relaciones externas y, a la vez, éstas la influyen. En efecto, muchas innovaciones organizacionales son una consecuencia de innovaciones y cambios que ocurren en el ambiente externo.

- **Innovación social:** La sociedad está en un estado constante de cambio. Cada vez más individuos participan en un movimiento global con la tendencia a guiar los cambios en las necesidades, los gustos y las aspiraciones. Ocurre de una forma muy lenta. Cuando los mercados o la sociedad cambian, ello no necesariamente se traduce en una innovación de mercado o social. La innovación social (o cualquier otra forma de ésta) ocurre cuando se agrega valor para producir un resultado hasta entonces novedoso, diferente.
- **Innovación política:** Los cambios en el escenario político a menudo tienen consecuencias importantes en términos de la dirección y el desarrollo de la sociedad, así como de las organizaciones. Las innovaciones políticas adquieren cualquier número de formas; no obstante, con mayor frecuencia toman la forma de legislación, reforma institucional, dirección social y gobierno.
- **Innovación filosófica:** El pensamiento filosófico orienta a la sociedad al suministrar conocimientos de vanguardia, así como también al definir lo que es correcto y lo que es incorrecto.

4.4 Beneficios generados al cliente a partir de los procesos de innovación.

Los consumidores son un componente esencial de las organizaciones con fines comerciales, ya que son los destinatarios de los productos / servicios ofrecidos, como así también los que le ayudan a orientar el camino a seguir en muchas de sus decisiones. El comportamiento del consumidor se define como el comportamiento que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades (Schiffman y Kanuk, 2010:5). Por este motivo las instituciones bancarias deben poner foco en la evaluación de dichas actuaciones para poder promover productos y servicios que estén acordes a las demandas de los clientes.

Para tener éxito en cualquier negocio, y especialmente en el mercado dinámico y rápidamente evolutivo de la actualidad, los mercadólogos tienen que saber cuánto puedan acerca de los consumidores: lo que desean, lo que piensan, cómo trabajan y cómo emplean su tiempo libre.

Necesitan comprender las influencias personales y grupales que afectan las decisiones de los consumidores y la forma en que se toman tales decisiones (Schiffman y Kanuk, 2010:5).

Una de las formas para conocer las características de los consumidores en el proceso de adquisición de un producto / servicio, consiste en dividir el proceso en partes más pequeñas para comprenderlo, llegando de esa manera a entender la experiencia al cliente como una serie de puntos de contacto que generan aspectos positivos y negativos. Pero esto puede llevar a pensar que la experiencia es algo divisible y que solo con observar y modificar alguno de esos puntos de contacto ya es suficiente, pasando por alto que eso significa alterar su estructura (Otero y Marrodan, 2017).

Es necesario ver la experiencia del cliente como un sistema de relaciones en la que el resultado final no es igual a la suma de cada impacto. Esto se da en un contexto de cambios continuos propio del mundo posmoderno. Por eso se propone el término de experiencia líquida, en la cual el cliente está en el centro del proceso.

En la experiencia líquida el cliente es el foco, pero no desde una perspectiva de customer centric, sino también como parte del proceso: dentro de él. *“Ya no hablamos de que ponemos al cliente en el centro mientras nos erigimos como los expertos que sabrán identificar y dar respuesta a sus necesidades, sino que lo integramos para conocer esos aspectos. El fin es el mismo: proporcionar el mejor servicio y crear relaciones de valor. Lo que cambia es la forma de llegar a ese fin y, en consecuencia, los propios resultados que vamos a obtener, mucho más cercanos a las personas y con mayor probabilidad de acertar en qué necesitan los clientes y cómo lo quieran obtener”* (Otero y Marrodan, 2017, “¿El cliente no es el centro?”, párrafo 1).

Por otra parte se debe mencionar la importancia del cliente interno en los procesos de innovación, ya que la misma puede darse a partir de la participación de los distintos empleados de la organización, creando los espacios y ámbitos para el desarrollo de nuevas ideas.

4.5 Factores que obstaculizan y potencian la innovación.

Además de las fuentes que dan origen a la innovación y de las innovaciones en la experiencia al cliente, en el proceso innovador se pueden identificar factores que pueden tener dos impactos extremos, siendo obstáculos o impulsores para la innovación. La actividad innovadora puede ser obstaculizada o ralentizada por motivos económicos (altos costos), carencia de personal experto o del necesario conocimiento y factores legales como las reglamentaciones o las normas fiscales (EUROSTAT y OCDE, 2005: 26). Por lo cual toda organización que avance en el camino de la innovación se enfrenta a distintos obstáculos pero también con factores que son potenciadores.

En lo que refiere a los factores legales en Argentina cabe mencionar que es el Banco Central de la República Argentina el organismo regulador de la banca nacional. El BCRA tiene como finalidad *“promover, en la medida de sus facultades y en el marco de las políticas establecidas por el gobierno nacional, la estabilidad monetaria, la estabilidad financiera, el empleo y el desarrollo económico con equidad social”* (Ley 24144, artículo 3). En cumplimiento de la misma es regulador del sistema financiero, autoridad en la política monetaria y, a su vez, agente financiero del estado nacional y de las instituciones.

Dicha institución puede limitar la innovación en algunas áreas ya que regula todo el sector bancario pero por otro lado también posibilita innovar cuando a través de resoluciones obliga a los bancos a promover nuevos procesos que hacen que los bancos deban innovar para lograr la adaptación de la organización a las disposiciones vigentes.

Los bancos deben encontrar maneras de seguir siendo relevantes en el futuro sector de los servicios financieros, adoptando la experiencia al cliente como elemento clave de un modelo de negocio sostenible y competitivo (BBVA, 2013).

Se identifican una serie de prácticas de experiencia al cliente que pueden estar directamente ligadas al crecimiento de los ingresos de las instituciones financieras (BBVA,2013:25):

- 1- Establecer un objetivo para la mejora de la experiencia de cliente.
- 2- Utilizar un proceso de toma de decisiones que haga hincapié en el cliente.
- 3- Actuar en base al feedback personal del cliente.
- 4- Compartir una definición común de lo que es una experiencia de cliente positiva

Además, según Rueda (2019) se pueden identificar distintas formas de arruinar un proyecto de implantación de la cultura Experiencia de Cliente. El primero de ellos se produce cuando el

proyecto comienza sin contar con el apoyo y el convencimiento por parte del comité de dirección. Otras razones son la mala elección del departamento que se encargue de liderar, mal nombramiento del líder para llevarlo adelante, el tener una gestión para entablar cambios pobre, la mala comunicación entre los integrantes de la compañía y con los clientes. Además la falta de desarrollo de métodos que permitan recabar información valiosa sobre la experiencia del cliente en los distintos puntos de contacto impedirá la medición de la voz del cliente. También el crear altas expectativas las cuales muchas veces al estar lejos de la realidad terminan generando decepción en los equipos de trabajo. Por eso es necesario implicar a todos los actores internos en el proceso de experiencia al cliente para que puedan participar y hacer sus aportes debido a que deben ser los embajadores de la marca y claves en la experiencia.

Asimismo el modelo propuesto por Amabile (1996) identifica diversos factores y sugiere que éstos tienen influencia sobre la creatividad / innovación de la empresa. Si bien el texto data de hace varios años, se lo considera vigente y relevante para el presente estudio, para estructurar los factores que potencian la innovación. Los mismos son aplicables al cliente interno, siendo los siguientes:

- 🌐 **Apoyo organizacional:** Una empresa con una cultura organizacional que otorgue apoyo organizacional a la innovación se caracterizaría por juzgar las ideas de manera justa y constructiva, recompensaría y reconocería el trabajo creativo, desarrollaría mecanismos para el desarrollo de nuevas ideas, tendría un flujo activo y constante de ideas, así como una visión compartida de lo que la organización intenta hacer. Para que se dé la innovación, los empleados deben tener confianza en la gerencia y sentir que ésta los apoya. De acuerdo a Porter, Lawler y Hackman (en Hernández Sampieri, 2019), esto se traduce en que los trabajadores tomen riesgos y no tengan temor de que se les sancionará en caso de que fracasen.
- 🌐 **Apoyo del supervisor:** Un supervisor/jefe que es un modelo de cómo se trabaja bien apoya el trabajo del grupo, establece metas apropiadas, valora las contribuciones individuales y muestra confianza en el grupo de trabajo.
- 🌐 **Apoyo de los grupos de trabajo:** Existe un grupo de trabajo diverso donde hay buena comunicación, y que está abierto a nuevas ideas, desafía de manera constructiva el trabajo de sus compañeros, confía y se ayuda mutuamente y se siente comprometido en el trabajo que realiza.
- 🌐 **Libertad:** Se trata de decidir qué trabajo llevar a cabo y la manera de hacerlo, así como tener un sentido de control sobre el trabajo propio.

- 🌐 **Recursos suficientes:** Es importante el acceso a recursos adecuados como fondos económicos, bienes materiales, lugar físico e información.
- 🌐 **Trabajo desafiante:** Se requiere un sentido de tener que trabajar duro en tareas retadoras y proyectos importantes.
- 🌐 **Sistema de recompensas:** Woodman, Sawyer y Griffin (1993) y Chandler, Keller y Lyon (2000) sostienen que las recompensas son un determinante para que se dé un comportamiento creativo en las organizaciones. Sugieren que la empresa debe incentivar y reconocer el trabajo creativo de las personas. Los sistemas de recompensas tienen que estar alineados para fomentar la innovación, de tal forma que los empleados sientan que aquélla es importante para la empresa.

Por otro lado, los elementos que inhiben a la creatividad/innovación según Shepherd, Ahmed y Ramos (2012) son los siguientes:

- 🌐 **Presión por la carga de trabajo:** Hay presiones extremas de tiempo, expectativas poco realistas sobre productividad y distracciones para llevar a cabo un trabajo creativo. Otros autores que han estudiado este elemento son Chandler et al. (2000). Sugieren que la carga excesiva de trabajo inhibe la creatividad de los individuos. A los empleados que no disponen de tiempo y recursos para realizar el trabajo que se les asigne, les será menos probable exhibir comportamientos innovadores. Aquéllos encontraron que existe una relación negativa entre la carga de trabajo y la percepción de una cultura orientada hacia la innovación.
- 🌐 **Barreras organizacionales:** Se trata de una cultura organizacional que impide que se dé la creatividad, debido a problemas políticos internos, críticas severas a las ideas nuevas, competencia interna destructiva, aversión al riesgo y un énfasis hacia mantener el statu quo.

Además de los factores mencionados anteriormente, se detectó a partir del análisis bibliográfico, que existen otros agentes que pueden facilitar u obstaculizar los procesos innovadores, y tienen que ver con la cultura organizacional, y por ende con el capital humano que la compone. Esto se debe a la cultura organizacional presente en cada organización la cual le da características únicas que la diferencian del resto.

La cultura organizacional es *“el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”* (Capriotti, 2009:24). *“Sistema de significados compartidos*

por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras” (Robbins, 2009: 581). Ambos concuerdan que la cultura corporativa se observa en el comportamiento de los recursos humanos que integran la organización.

Los elementos de toda cultura corporativa son las creencias, los valores y las pautas de conducta (Capriotti, 2009). *“Las Creencias son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas”* (Capriotti, 2009:24). Son las percepciones individuales que formaron los miembros desde que ingresaron a la organización y que son transmitidas a los nuevos integrantes para ser asumidas como propias. Estas creencias suelen ser elementos a trabajar cuando se necesita producir cambios en las organizaciones, ya que la modificación de las mismas requiere paciencia y tiempo para cambiarlas.

“Los valores son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta” (Capriotti, 2009:24). Cuando los valores compartidos por los integrantes en sus labores diarias son distintos e incluso opuestos a los delimitados en la filosofía corporativa de la empresa, puede dar lugar a situaciones complejas donde la imagen que quiera transmitir la empresa sea opacada por las acciones de los miembros que producen descrédito y descontento por su accionar.

“Las Pautas de Conductas son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización” (Capriotti, 2009:25).

Además, el concepto de cultura es descriptivo porque muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura organizacional, más allá de que le agraden o desagraden (Robbins, 2009). La percepción que adquieren los empleados con el paso del tiempo determinará la forma en que desarrollarán sus tareas, la cual puede ser diferente en distintos sectores de la misma compañía.

En relación al objetivo de esta investigación, en cuanto a identificar factores positivos y negativos para los procesos de innovación, un elemento que ha surgido en el análisis bibliográfico, son las brechas generacionales de los distintos miembros debido a que no tienen las mismas características y predisposición a aceptar nuevos modos / formas de trabajar.

Según Fernández (s.f) el desarrollo de la innovación en las organizaciones debe considerar tanto la cultura organizacional, como las diferencias generacionales que conforman esta cultura. La capacidad para trabajar de manera colaborativa a menudo se ve afectada por un tema generacional que cada vez se hace más evidente en las empresas. Estas diferencias generacionales afectan la cultura, el entorno laboral, las relaciones profesionales y en consecuencia: el proceso de innovación, ya que cada generación tiene diferentes enfoques para trabajar individualmente y en colaboración.

Siguiendo el autor se pueden establecer 4 grupos generacionales que poseen distintas características y que muestran distintas relaciones con los procesos de innovación.

- 🌐 En primer lugar los Baby Boomers que nacieron entre 1946 y 1964. Muchos baby Boomers buscan un avance profesional y la mayoría se está adaptando o se sienten cómodos con algún tipo de tecnología.

Cuando se trata de innovar también son pensadores muy independientes, y les cuesta ganar confianza a la hora de proponer, pues durante su historia laboral han visto muchas grandes ideas descartadas e incluso demasiada grilla política que ha impedido cualquier posibilidad de construir una cultura de innovación dentro de sus organizaciones. Es probable que se necesite convencer a los Baby Boomers de cualquier esfuerzo nuevo para implementar una cultura organizacional de innovación.

- 🌐 La generación X engloba a aquellos que nacieron entre 1965 y 1979. Son el primer grupo en demostrar más independencia de pensamiento, son bastante leales a sus organizaciones y están dispuestos a escuchar nuevas ideas. La tecnología para ellos es una necesidad considerable y se muestran abiertos a la hora de adoptar las herramientas en tendencia.

Cuando se trata de innovación están acostumbrados a trabajar de forma independiente y en equipo. Saben que todos pueden ser creativos, sólo necesitan estar informados y abrir sus mentes. Sin embargo, muchos han vivido malas experiencias corporativas al trabajar en culturas que no apoyan la innovación.

- 🌐 La Generación Y nació entre 1980 y 1998. Representan un número creciente de personas en la fuerza laboral, lo que ha ocasionado tanta discusión sobre el impacto que tienen en las organizaciones. Son excelentes en el análisis de causas porque preguntan y cuestionan todo el tiempo: “¿por qué?” ¿y por qué no?”.

La tecnología siempre ha sido parte de su vida. Demandan equilibrio entre el trabajo y la vida personal y difícilmente son leales a alguna organización si consideran que no la merece. Tienen el mayor impacto en fomentar una cultura que apoya la innovación, y aunque son pensadores muy independientes trabajan bien en equipo y son más tolerantes. Cuando se trata de innovación están muy orientados a generar redes de trabajo para aprovechar la creatividad de todos. Están ansiosos por ver el cambio de cultura dentro de sus empresas.

- La Generación Z son los bebés de la Generación X. Ellos están tan cómodos con la tecnología que a la edad de 2 años, la computadora y la tableta son sus juguetes favoritos.

La diversidad de los grupos generacionales es importante en la conformación de la cultura organizacional, ya que define límites y permite encontrar diferencias entre una organización y otras. Es decir, genera un sentido de identidad con la propia organización y se diferencia con otras empresas. En muchos casos permite lograr el compromiso del personal ya que la cultura organizacional lo puede animar a crecer profesionalmente, capacitarse y lograr objetivos de forma individual o en conjunto, ayudando a aumentar el sentido de pertenencia al grupo (Robbins, 2009).

5. Metodología

5.1 Caso de estudio BPN

Para la realización de la presente investigación se optó por seleccionar como estudio de caso al Banco Provincia del Neuquén, no queriendo simplificar el trabajo, sino que se consideró que de por sí la institución es atractiva no solo por su envergadura en la región, sino también porque posee elementos a destacar sobre cómo la innovación se halla presente en la misma.

El Banco Provincia del Neuquén es uno de los principales de la región patagónica con 65 sucursales en total, de las cuales 59 se encuentran en la Provincia del Neuquén, 5 en la Provincia de Río Negro y 1 en Buenos Aires. Además posee la red de cobertura más amplia en la provincia del Neuquén permitiendo acceso a los servicios bancarios a todas las localidades de la provincia.

Las circunstancias relacionadas con el COVID en el año 2020, hizo que todas las instituciones sin importar su rubro se vieran afectadas, lo cual implicó un replanteamiento de los modos de hacer las cosas. Por lo cual todos los bancos tuvieron que cambiar sus maneras de proceder para cuidar a su público interno y externo. Dicha situación, debido a su imprevisibilidad, obligó al Banco Provincia del Neuquén a tomar una serie de medidas en el corto plazo para responder a la necesidad de seguir brindando servicios a la gente, pero sin poner en riesgo su salud.

5.2 Tipo de investigación y enfoque.

El tipo de investigación fue exploratorio para indagar cómo la innovación tuvo su rol protagónico en el escenario en que se encuentra presente el Banco Provincia del Neuquén, cuyas características fueron mencionadas previamente. Con respecto a la temporalidad el estudio es de tipo seccional (o transversal) porque: *“la recogida de información se llevó a cabo de una sola vez, aunque se incluyan circunstancias temporales o contextos ambientales diferentes”* (Cea D´Ancona, 2009: 102).

El enfoque de la presente investigación fue en gran medida con un abordaje cualitativo que permitió sumergirse en la realidad del Banco Provincia del Neuquén con respecto a la innovación. En un primer momento se buscó conocer la perspectiva de los participantes del área de Planificación e Innovación financiera, principalmente por medio de entrevistas en profundidad con el Gerente del área, dando lugar a la reflexión por parte del investigador; la cual es el puente que vincula al investigador y a los participantes, según Mertens (2005, citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad (Corbetta, 2003). Esto da cuenta de otra razón por la cual se abordó un estudio exploratorio, ya que el fin fue dejar en conocimiento de los que lean la presente tesis, como se gestiona la innovación en una institución financiera.

Relacionar los resultados del análisis con la teoría fundamentada [(Charmaz, 2000), mencionado en Sampieri, Roberto y otros (2010)], fue lo que permitió identificar los rasgos de la innovación que se encuentran presentes en el BPN. Según Neuman (1991) en la medida que se explore y describan los objetivos propuestos se utilizarán diversas técnicas de investigación y habilidades sociales de una manera flexible, de acuerdo con los requerimientos de la situación. Además, dada la situación que se planteó en el estado de la cuestión, en la cual no se hallaron muchos trabajos que indaguen esta temática desde una institución bancaria con las características que posee el BPN, se consideró que el estudio de tipo exploratorio es adecuado ya que *“se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas”* (Sampieri, 2010 :79).

5.3 Unidad de Análisis.

Banco de la Provincia de Neuquén

5.4 Unidades de relevamiento:

Gerencia de planificación e innovación: Se realizaron dos entrevistas en el área, la cual se encuentra en el edificio de la casa central ubicado sobre calle Independencia 50, de la ciudad de Neuquén. La primer entrevista se realizó de forma física debido a que no había llegado la cuarentena. Luego bajo la cuarentena se realizó una segunda entrevista, previo acuerdo, a través de la plataforma Zoom.

Cliente interno: La mirada se obtuvo distribuyendo una encuesta mediante los formularios de Google a distintos integrantes de la organización. Dado que, quien desarrolla la presente tesis no es empleado de la institución bancaria, se pidió colaboración a las personas entrevistadas como así también a conocidos que trabajan dentro de la organización para ayudar a distribuir el enlace de la encuesta, apelando a su buena voluntad y disposición. Dado la variedad de las áreas representadas en la encuesta se los agrupó, a los fines de la investigación, entre los que trabajan

en contacto con el cliente y los que no, aclarando que aquellos que no trabajan en contacto con el cliente pertenecen a casa central y los demás desarrollan sus tareas en la sucursal de Cipolletti.. El total de encuestas completadas fue 34.

Redes sociales: Con respecto a la relación y participación de los clientes en los procesos innovadores del banco, se obtuvieron datos de las entrevistas junto con la observación estructurada de las redes sociales oficiales del Banco.

Específicamente, en lo referido a las redes sociales, se decidió analizar Facebook ya que las mismas publicaciones realizadas en dicha plataforma se realizaron al mismo tiempo en Instagram, pero con la diferencia de que la mayor cantidad de seguidores e interacciones se producen sobre la plataforma de Facebook. Por este motivo se justificó poner el enfoque en la red social predominante que es Facebook en detrimento de Instagram y Twitter. Cabe aclarar que en esta última las publicaciones son menores en comparación con las mencionadas previamente.

Por lo tanto a los fines de la presente investigación se analizaron las publicaciones realizadas en el Facebook oficial del BPN entre los meses de Enero 2020 a Julio 2020, dando como resultado la suma de 281 publicaciones observadas distribuidas de la siguiente manera: Enero (52), Febrero (34), Marzo (39), Abril (38), Mayo (33), Junio (37) y Julio (48). Las mismas se agruparon en una tabla de Excel y se utilizó Atlas Ti, para el análisis del contenido de las publicaciones prestando atención al contenido de las mismas y los hashtag más utilizados en cada uno de los meses.

5.5 Tamaño de la muestra.

Se realizaron 34 encuestas al cliente interno del Banco, haciendo una distinción entre aquellos que trabajan en contacto con el cliente y los que no. Si bien el número no es representativo de la totalidad del Banco Provincia sirvió para explorar el tema de la investigación y poder analizar el caso en base a la teoría seleccionada, ya que al tratarse de un estudio exploratorio, no se pretende la generalización.

Además es necesario aclarar el protagonismo que tuvo la pandemia en el proceso de recolección de datos, ya que fue una limitación para poder acercarse a la organización y tener un acercamiento de forma personal a distintos colaboradores del banco y que puedan completar la encuesta de esa manera.

Por lo cual la alternativa que se utilizó fue aprovechar los contactos previos para que colaboren en compartir a través de sus grupos de WhatsApp la encuesta a distintos colaboradores para que completen la encuesta. Dicha tarea se complementó con la búsqueda de perfiles en LinkedIn de empleados del BPN, a los cuales se les escribió por mensaje privado contándole sobre la temática de la tesis como así también de la importancia que tenía su colaboración mediante el formulario de Google que se le compartió.

En relación al contenido de la encuesta y la forma en la cual se midieron las distintas variables se utilizó la escala Likert con 5 categorías para medir el grado de afinidad con las distintas afirmaciones con la realidad que vivió cada colaborador. A grandes rasgos se pueden agrupar aquellas afirmaciones que iban desde el “Muy de acuerdo” hasta “Muy en desacuerdo” con las categorías en el medio de “De acuerdo”, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “en desacuerdo”.

También se utilizaron las siguientes categorías: “Siempre”, “Casi todos los días”, “Ocasionalmente”, “Casi Nunca” y “Nunca”. Ambas escalas fueron las más utilizadas en el formulario de Google y para evaluar otros aspectos relevantes a la investigación se presentaron categorías por rangos de edad en cuanto a la fecha de nacimiento, como así también se le consultó el área de trabajo y si trabajaba o no en relación con el cliente, ya que a los fines de la investigación fue importante destacar esta distinción y cómo la innovación es percibida de diferentes maneras por parte de estos grupos.

5.6 Técnicas de Recolección de datos:

Se obtuvieron datos a través de fuentes primarias, por medio de entrevistas en profundidad y encuestas, como así también de fuentes secundarias mediante la observación estructurada de las redes sociales. En lo referido a las entrevistas en profundidad con el Gerente de Innovación y planificación financiera, fueron de tipo semi estructurada, ya que permitió recabar la información necesaria pero también posibilitó nuevos aportes que enriquecieron el presente trabajo. y que no estuvieron previamente tenidas en consideración.

En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a una tema (Janesick, 1998). “Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas).” (Sampieri, 2010: 418)

Dado que una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos (Sampieri, 2010: 433). se analizó cómo se halla presente la innovación en los materiales audiovisuales ubicados en la página de Facebook. Para ello se planteó la observación estructurada a partir de la utilización de planillas elaboradas y diseñadas para tal fin, en las cuales se observó dicha plataforma en el periodo comprendido de Enero a Julio 2020. Este plazo temporal fue enriquecedor porque permitió visualizar el contenido de la red social en los meses previos a la pandemia por el COVID- 19 y los meses posteriores, lo cual a los fines de esta investigación es útil para observar las diferencias.

5.7 Tipo de muestreo.

Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos. (Sampieri, 2010:190). Se utilizó la muestra por conveniencia con los casos disponibles a los cuales se logró acceso mediante contactos internos del Banco que posibilitaron compartir las encuestas entre sus compañeros. De manera que las encuestas logradas para la presente investigación fueron de 34 colaboradores de distintas áreas del Banco Provincia del Neuquén.

5.8 Técnicas de Recolección y variables por objetivo:

Tabla 1 Principales decisiones metodológicas

Objetivos	Unidad de relevamiento	Variables	Técnica de Recolección
Reconocer las fuentes a partir de las cuales se generan procesos de innovación.	Personal Jerárquico del área Planificación e innovación financiera. <hr/> Cliente interno	Acontecimientos inesperados Incongruencias Necesidades de proceso Cambios sectoriales y de mercado Cambios demográficos Cambios de percepción Nuevo conocimiento	Entrevista en profundidad <hr/> Encuesta estructurada
Identificar las innovaciones en los servicios, tanto tecnológicas como no tecnológicas.	Personal Jerárquico del área Planificación e innovación financiera.	Innovaciones tecnológicas: <ul style="list-style-type: none"> • Innovación de producto • Innovación de proceso Innovaciones no tecnológicas: <ul style="list-style-type: none"> • Innovación de mercadotecnia • Innovación organizativa • Innovación estratégica • Innovación social • Innovación política • Innovación filosófica 	Entrevista en profundidad
Descubrir los factores que obstaculizan y potencian la innovación del área de planificación e Innovación del Banco Provincia de Neuquén.	Personal Jerárquico del área Planificación e innovación financiera. <hr/> Cliente interno	Brechas generacionales Recursos suficientes Capacitación Personal Factores legales Apoyo a la innovación Formas de trabajo Libertad Trabajo desafiante Recompensas Presiones	Entrevista en profundidad <hr/> Encuestas estructuradas
Examinar los procesos de innovación vinculados a los beneficios para los clientes.	Personal Jerárquico del área Planificación e innovación financiera. <hr/> Facebook	Beneficios cliente interno Beneficios cliente externo	Entrevista en profundidad <hr/> Observación estructurada

Fuente: Elaboración Propia. (2021)

6. Resultados y análisis.

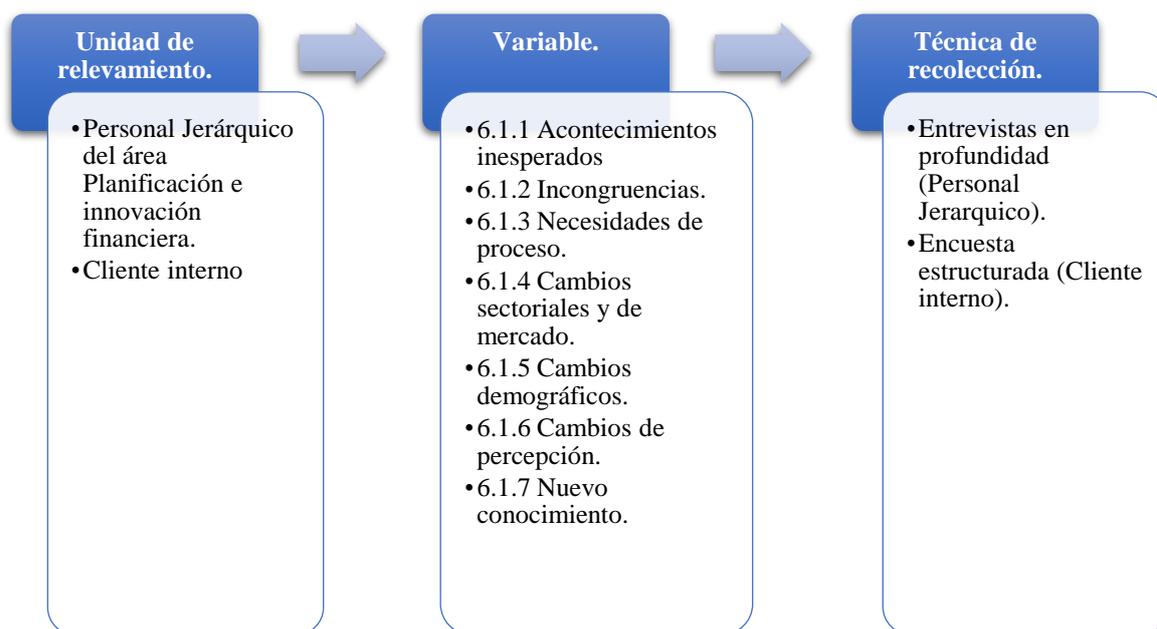
El análisis de la presente tesis se realizó utilizando distintas herramientas tecnológicas en función de los datos analizados. En primer lugar, en lo referido a las respuestas que se obtuvieron de las entrevistas en profundidad se analizaron con el software Atlas Ti para extraer las citas que se relacionaron con las variables a analizar, como así también mediante las nubes de palabras que dicho programa permite usar como herramienta de análisis para identificar los términos más reiterados, para luego analizarlo en base a la teoría previamente elegida.

En segundo lugar se utilizó Google Formulario / Excel para todo lo referido al análisis de las encuestas estructuradas realizadas mediante Google Form y, en tercer lugar, para la observación estructurada del Facebook del BPN se copió toda la información de las publicaciones de Enero a Julio 2020 a un Excel, donde se la separo por fecha de publicación, descripción y observaciones para tener en cuenta si referenciaban a algún beneficio específico al cliente.

Luego de mencionado lo anterior, se presentan a continuación los resultados y análisis de cada objetivo en particular, dando cuenta de los resultados obtenidos mediante las técnicas de recolección de datos mencionadas.

6.1 Fuentes de innovación.

El reconocimiento de las fuentes a partir de las cuales se generaron procesos de innovación en el Banco Provincia del Neuquén fue el primer objetivo planteado en la presente tesis.



Fuente: Elaboración propia (2021)

6.1.1. Acontecimientos inesperados.

De las entrevistas en profundidad se corroboró la manera en que los acontecimientos inesperados generan oportunidades de innovación. Específicamente la aparición del virus del Covid-19, generó procesos de innovación dentro del Banco Provincia del Neuquén. Los procesos fueron de aceleración de algunos proyectos que los venían trabajando los equipos, pero que a raíz de la urgencia de la situación se convirtieron en prioritarios, lo cual acarreó también problemas de saturación y falta de capacidad para dar respuesta en su totalidad. “ *En vez de ir con un proceso continuado y creciente de innovación hacia un mundo digital y más moderno, tuvimos que hacer mucho más fuerte esos cambios y ahí nos topamos con una capacidad limitada para hacer cambios*”, se expresó en una de las entrevistas.

Pero al mismo tiempo “*la crisis termino siendo una muy buena oportunidad para acelerar procesos y el banco pudo hacer frente a esa crisis y pudo adaptarse con rapidez o lo más rápidamente que pudo con sus capacidades limitadas*”, se añadió.

Quedó demostrado que la crisis del COVID permitió acelerar proyectos que estaban demorados y poner en valor muchos de los trabajos que se venían planificando con anterioridad. “*Se aceleró el proceso de innovación por un lado por la crisis, pero a su vez también se terminan dando cuenta que muchos proyectos que veníamos pelando hace rato para modernizar y que no le daban la importancia, porque siempre había otra cosa más importante, termina con esta*

crisis siendo urgente y pudiéndose adaptar a la velocidad que uno pueda", de acuerdo a lo expresado en las entrevistas.

Un ejemplo de ello fue el desarrollo del "Agente de firma digital remoto". Era un proyecto integral para el cliente interno como externo, pero que tuvo al principio de su implementación el pedido para que sea a nivel interno en algunas áreas para no sobrecargar a las sucursales. Pero con la aparición del Covid-19 se tuvo que acelerar el desarrollo pensándolo para que los clientes puedan solicitar créditos sin ir a la sucursal evitando realizar distintos tipos de tramites.

La visión sobre cómo los acontecimientos inesperados generaron oportunidades de innovación también fue compartida por el resto del personal, ya que de las encuestas realizadas el 100 % de los encuestados manifestó estar "Muy de acuerdo" (85%) y "De acuerdo" (15%) con identificar a este tipo de situaciones como generadores de oportunidades para cambiar cosas.

6.1.2. Incongruencias

Con respecto a la segunda variable a analizar sobre las fuentes que dan lugar a la innovación se detectó que la identificación de ciertos procesos internos que no eran congruentes con el objetivo de facilitarle la operatoria a los clientes, tuvieron que ser analizados en todo su proceso por parte de grupos de trabajo interdisciplinarios, para ver la manera en la cual se podían mejorar y hacerlos más eficientes.

De las entrevistas en profundidad surgieron distintos ejemplos que resultaron interesantes. El primero tuvo que ver con la cantidad de papeles que los clientes tenían que firmar cuando solicitaban un producto del banco, lo cual terminaba siendo perjudicial para el cliente en relación con la demora que ocasionaba el control de la documentación y posterior alta de los productos, como así también para el personal del banco que debía revisar toda la documentación y si detectaba algún error volver hacia atrás todo el proceso.

Esta situación generaba una carga de trabajo y una necesidad de espacio cada vez más creciente, por lo cual se analizó la norma del BCRA al respecto, e identificó cuales eran los pasos que eran obligatorios hacer y cuales eran propios de la burocracia del BPN para lograr eliminarlos, reducirlos o reemplazarlos por avances digitales. *"Hace unos años cuando hacíamos las normas eran pensadas en nosotros. No importaba que firmara 14 veces el cliente, lo importante era que los papeles estén bien, pero eso era necesario cambiarlo".*

reales, son un elemento que da lugar a la innovación. El 61 % de los encuestados manifestó estar muy de acuerdo con dicha afirmación y el 39% de acuerdo, no manifestando ninguna percepción en contra.

La segunda innovación surgida de incongruencias se detectó en la manera que tenía de trabajar el área de sistemas. De la entrevista con la Gerencia de Innovación surgió que *“el área de sistemas era muy celosa y quería todo desarrollarlo ellos. Veníamos discutiendo lo y ahora con este limitante de recursos internos que tiene el banco y empujado por un nuevo directorio están abriendo la mente y se mira buscar un Partner que nos ayude a ir más rápido con esto. “No como me gustaría a mí pero bueno todo tiene su tiempo”*.

En este caso se observó que las expectativas de lograr desarrollos en el más corto tiempo se veían limitada por la falta de alianzas del área de sistemas con otras empresas que podían colaborar. Esta situación comenzó a dar lugar a que el banco comience a hacer alianzas con aquellas empresas que tienen más experiencia en ciertas áreas, tienen probada trayectoria permitiéndoles que el desarrollo y la aplicación de innovaciones se pueda dar en espacios de tiempos menores.

La tercera incongruencia detectada, que está relacionada con la primera de firma digital y papel cero, tuvo que ver con el objetivo o expectativa que se plantearon para bajar las colas que se producen en las sucursales para hacer distintas operaciones. Dicho objetivo era muy difícil de cumplir si no se buscaba estudiar la manera en que muchas de las operaciones podían ser modificadas para que sean realizadas sin tener que ir presencialmente. Esa incongruencia detectada dio lugar a que se evalúe todo el proceso y sumado con las innovaciones tecnológicas permitieron que haya operaciones que antes se debían hacer en las sucursales y que meses después ya pasaron a realizarse sin tener que ir a la sucursal.

Una cuarta innovación que fue producto de una incongruencia, fueron las diferencias que existen entre las áreas de casa central y las sucursales, lo cual hacía que no quieran trabajar en conjunto. Dado que para la mejora continua es necesario trabajar en equipos, sin dar lugar a los celos existían ahí incongruencias que fueron necesarias modificar. Por lo cual en el año 2018 se obligó a que los equipos interdisciplinarios que participaron del Hackathon interno fueran conformados como mínimo con una persona de sucursal y otra de casa central para romper esa barrera.

La idea de los hackatones surgió de adaptarse del Hackathon del BCRA realizado en el año 2017 sobre inclusión financiera. *“De allí se tomó la idea para implementarlo a partir de 2018*

y que consistió básicamente en un evento de innovación, porque no hay hacker. Además el banco lo que intenta hacer también es aprovechar el evento para impulsar otras cosas. Por ejemplo: en el año 2018 de innovación interna el eje estuvo en pensar cómo mejorar la percepción / atención al cliente y el trabajo en equipo”, manifestaron en una de las entrevistas.

6.1.3 Necesidades de proceso.

De las entrevistas se pudieron identificar algunas problemáticas del banco en donde las necesidades de procesos fueron fuentes para innovar, ya que había algunos procesos demasiado burocratizados y que para la mejora era necesario introducir cambios. Por ejemplo se hizo mención en las entrevistas, del análisis sobre la problemática con la impresión de las tarjetas de débito, lo cual es algo muy importante para el cliente y sus operaciones. Se indagó en todo el circuito del proceso, se identificaron ciertas necesidades que eran clave para mejorar la velocidad del proceso y eso trajo como resultado la innovación mediante la adquisición de máquinas embosadoras que permitían acortar el tiempo entre el momento en que el cliente pide su tarjeta y la recibe. Si bien esta innovación fue previa a la pandemia del COVID – 19, fue algo que para el momento de emergencia que se vivió ayudó al banco a estar más adaptado a las exigencias del nuevo contexto en el cual se vio inserto.

En las encuestas surgió que el 91% consideró a las necesidades de proceso como una fuente que da lugar a la innovación. Muchas de las ideas que surgen de los grupos de trabajo interdisciplinarios partieron de identificar ciertas necesidades que era necesario prestarle atención para comenzar a innovar de modo tal que se modifiquen algunos procesos para mejorar la experiencia del cliente o bien para resolver problemas que ya se habían detectado con anterioridad.

Algunas de las variables consideradas guardan relación entre sí. Por ejemplo las incongruencias mencionadas en el punto anterior tienen mucha relación con los procesos, ya que para mejorar una incongruencia es necesario también mejorar o cambiar un proceso que tal vez no venía siendo el adecuado. Por eso en este sentido se mencionó el problema que tenían con la demora de las tarjetas de débito que ocasionaba que, en el caso de pérdida de la misma, el cliente se quede sin poder operar durante varios días o semanas dependiendo del lugar en que viva en la provincia.

En relación a lo anterior, surgió en la primer entrevista, que se comenzó a *“Armar equipos con gente de las sucursales para analizar sus problemáticas y lo primero que hicimos fue pensar*

no van a querer trabajar con home banking porque les gusta ir a la sucursal. Pero ahora más del 50% de la población usa home banking en este banco pese a que arrancamos más tarde y que teníamos esa resistencia”, explicaron en una de las entrevistas.

Por eso lo que se produjo fue una adaptación por parte de los bancos a las nuevas tecnologías con distintos niveles de desarrollo en función de las características propias que tiene cada banco. En el caso del BPN con una trayectoria de ser un banco muy burocrático, con resistencias internas y externas que hacían dudar de innovar con ciertos cambios, se reconoció que la gestión de la mejora continua y la innovación están presentes y en gran manera esta mediada por los avances tecnológicos que cambiaron al sector y obligan a que sí o sí el banco deba adaptarse.

El avance de la tecnología en el BPN dio lugar a buscar las maneras en las cuales el banco podía seguir innovando para mejorar la gestión al cliente y agregarle valor al servicio prestado. La tecnología fue clave en el desarrollo del nuevo Home Banking que está en desarrollo para mejorar la experiencia al cliente, como así también en tareas donde se incorporaron avances tecnológicos (firma digital) para mejorar la gestión a nivel interno y también con los clientes externos.

Fue reconocido que producto del avance de las tecnologías cuando se compara el Home Banking del BPN con el de otros bancos privados, el primero ya se mostraba muy obsoleto en comparación con diversas funcionalidades que los clientes pueden encontrar en Aplicaciones y Home Banking de otros bancos privados.

De las encuestas realizadas también se reconoce a los cambios en el mercado y en el sector bancario como una de las principales fuentes que generan innovaciones. En ese apartado el 97% las considero como una fuente de importantes innovaciones distribuyéndose en un 58% aquellos que estaban muy de acuerdo y 39% de acuerdo.

6.1.5 Cambios demográficos

En la relación a los cambios demográficos se pudo detectar cómo las distintas características que tienen los distintos clientes del banco se pueden agrupar para ofrecerles ciertos beneficios en función de sus características. Por ejemplo, en lo referido a los jubilados que son un grupo importante de personas a las cuales atender, se diseñó y construyó una sede exclusiva para atenderlos. Si bien la misma estaba alineada a una política por parte de Anses que daba beneficios a aquellos bancos que crearan ese tipo de espacios, el tener un importante grupo de clientes jubilados fue una fuente de innovación para pensar la manera en la cual poderles brindar un mejor servicio a través de una sucursal exclusiva.

También es necesario aclarar que los cambios en las sociedades son continuos, por lo cual en conexión con lo anterior fue necesario prestarle atención a la adopción de los públicos más grandes a las nuevas tecnologías, lo cual hizo pensar que tal vez en el futuro esa sucursal exclusiva para jubilados deba repensarse en función de que si las personas incorporan los medios digitales para operar, no es necesaria una sucursal exclusiva. Esto también se lo pudo conectar con los cambios que se produjeron a raíz de los avances que tienen los gobiernos de utilizar cada vez más las herramientas digitales para facilitar el acceso y la operatoria de los ciudadanos.

En este sentido en la primer entrevista aseveraron que *“Durante el gobierno de Macri Anses empezó a pagar por el celular y Mercado Pago. Entonces vos invertiste no sé cuántos millones para hacer una sucursal exclusiva para jubilados, pero cuando uno piensa en los jubilados piensa en el de 90 años pero hay de 55 que ya manejan la tecnología. De todas formas eso fue muy positivo para dar mejores servicios. para que no hagas la cola, para que estés más seguro. A todos beneficia, lo que pasa que a lo que no beneficia es a la estructura vieja del banco.”*

Por otra parte a nivel interno los cambios demográficos en la composición del personal dieron lugar a generar fuentes de innovación. Si bien es un tema que se volvió a retomar en el análisis de las brechas generacionales como un factor que puede obstaculizar o acelerar la innovación, en este punto se evidenció que los cambios en la composición de la plantilla del BPN con gente más joven y con otras mentalidades dio lugar a que se generen espacios para que se cree un clima de innovación. *“Al hacer esta movilización de gente que se ha ido gente grande y lo ha reemplazado gente más joven empieza a moverse a otra velocidad la innovación”*, sostuvieron.

Además los cambios demográficos como fuente de innovación se pudieron observar a nivel interno desde el punto de vista de la edad de los colaboradores, ya que desde la Gerencia de innovación, sostuvieron que una edad menor de los colaboradores puede ayudar a que el proceso de innovación fluya con más facilidad, en contraposición a personas de mayor edad que están hace muchos años en la organización y con otra estructura mental de trabajo, lo cual puede resultar más difícil cambiar. Pero también desde el punto de vista del cliente la edad y su nivel de conocimiento y manejo de la tecnología influye como fuente de innovación, ya que permite enfocar ciertas mejoras hacia el mayor uso de plataformas digitales.

En consonancia con las fuentes que dan lugar a la innovación en este caso sigue la tendencia de que los colaboradores se sintieron identificados al considerar el 91% estar muy de acuerdo o de acuerdo con la posibilidad de que los cambios demográficos generen fuentes de innovación. Es

necesario aclarar que hay cerca de un 9% que respondió no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual permitió ver que de las 7 fuentes de la innovación, esta es una de las que un porcentaje mínimo no la considera tan relevante al momento de pensar en fuentes que dieron lugar a innovaciones.

6.1.6 Cambios de percepción.

De las entrevistas en profundidad se desprende la evolución que tuvo dentro de la organización lo referido a la innovación y más específicamente al área de innovación del BPN. Se puede identificar un cambio en la percepción sobre la misma, pasando desde un primer momento donde se desconfiaba y se veía a los que trabajaban en innovación, como una amenaza e incomodidad ya que intentaban modificar el statu quo de lo que se venía haciendo. Había también cierta resistencia a que los jefes de áreas les permitan a sus colaboradores sumarse a proyectos de innovación y también una mirada sobre los que trabajaban en innovación “perdían el tiempo” porque se la pasaban haciendo sociales, compartiendo encuentros, etc.

En la medida que avanzó el tiempo y que fueron viendo como las ideas buscaban la mejora del servicio y que además esas ideas llegaban a la implementación, fue cambiando la percepción sobre la innovación, lo cual también repercutió en la imagen que comenzó a brindar el Banco Provincia mostrándose como un actor clave a nivel provincial en todo lo referido a la innovación.

Sobre las encuestas se observó que casi el 53% manifestó estar muy de acuerdo y el 44 % de acuerdo, sobre los cambios de percepción como fuente de innovación. Cuando se mencionan los cambios de percepción se apunta a un concepto amplio en donde se pudieron observar cambios de percepción por ejemplo en cuanto al cuidado del medio ambiente, siendo el edificio de la casa central uno de los primeros en la región en ser considerado un edificio ecológico. Esto se puede conectar también con lo mencionado anteriormente sobre la implementación del programa papel 0, es decir diferentes innovaciones que tienen beneficios en distintas facetas siendo en este caso el cuidado del medio ambiente uno de ellos.

6.1.7 Nuevo conocimiento

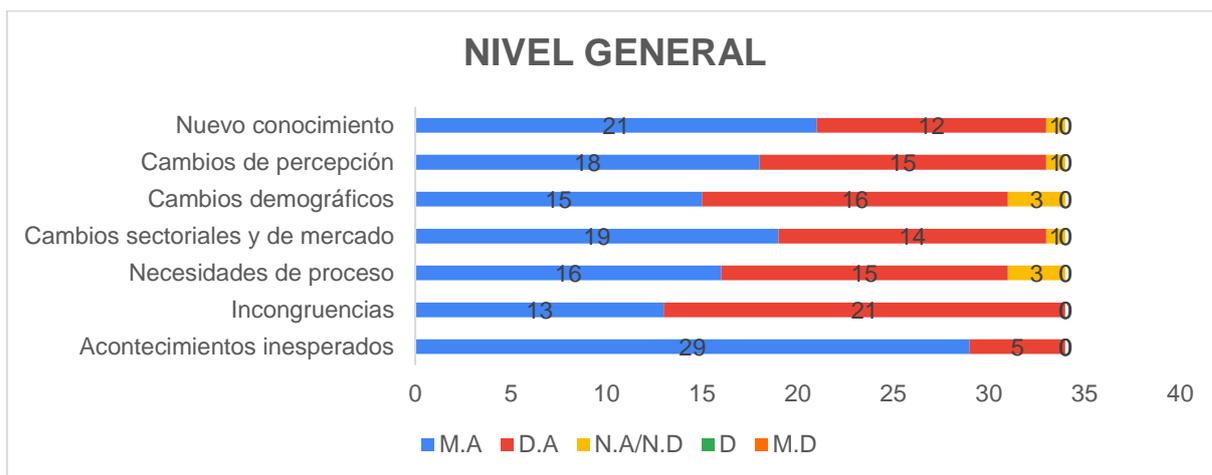
En las entrevistas fue manifestado que gran parte del nuevo conocimiento como fuente de innovación se generó a través de los Hackatones que se realizan a nivel externo e interno. Dichos eventos son espacios generadores de ideas y desafíos en función del lema que tiene cada uno de ellos. Algunos de los Hackatones realizados tuvieron que ver con la mejora del servicio

al cliente, nuevos negocios, promoción del turismo, etc. De los mismos surgieron muchos proyectos, de los cuales algunos avanzaron en la etapa de desarrollo e implementación. Además dichos eventos generaron un espacio para que la organización se nutra de nuevos conocimientos que sirven de punto de inicio para muchas de las mejoras que podrían ser implementadas a futuro.

Estos espacios son cada vez más valorados por el personal de las distintas áreas, ya que todos tienen la posibilidad de aportar alguna idea independientemente del sector que sea. Lo cual hace que los mismos empleados sean empoderados y se sientan protagonistas de la innovación en el Banco Provincia del Neuquén. A nivel general de las encuestas surgió la misma consideración al elegir la opción “Muy de acuerdo” el 61,8% y “De acuerdo” el 35,3%.

Para finalizar los resultados del primer objetivo se agruparon las fuentes de innovación para observarlas a nivel general.

Gráfico 1 Resultados sobre la percepción de las fuentes de innovación.



Fuente: Elaboración propia (2021).

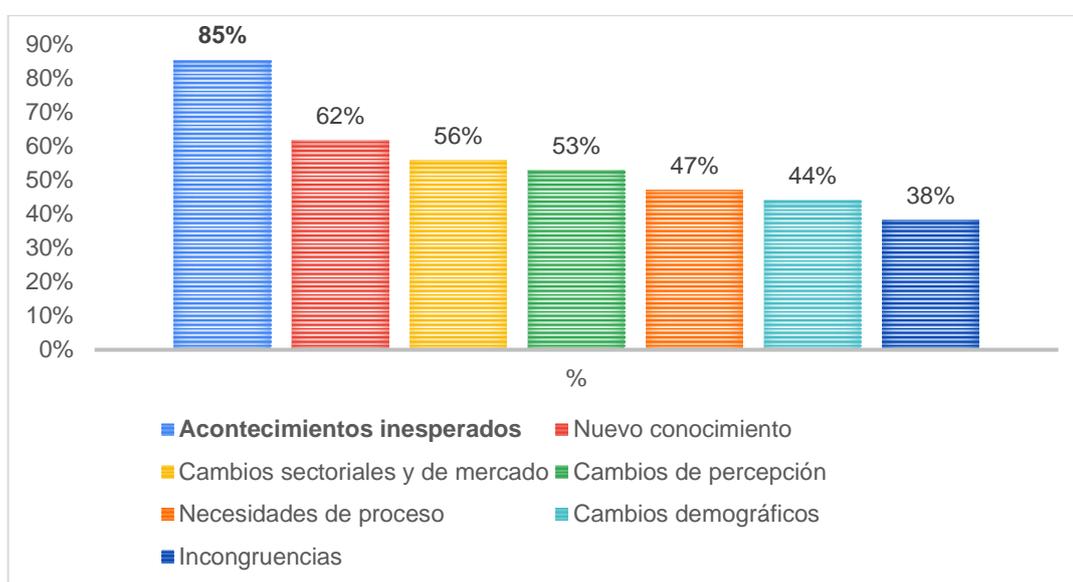
Del gráfico precedente se pudo establecer en primer lugar que cada una de las fuentes mencionadas son consideradas como fuentes de innovación debido a que las respuestas estuvieron por encima del 90% entre las categorías de “Muy de acuerdo” y “De Acuerdo”.

En segundo lugar se destacó el mayor porcentaje que tuvo la respuesta “Muy de acuerdo” cuando se consultó por los acontecimientos inesperados como fuente de innovación (85%). Se pudo apreciar en el gráfico una notable diferencia en la elección de la respuesta “Muy de acuerdo” en los acontecimientos inesperados y se debió a las implicancias que tuvo el Covid-19 en todos los procesos del banco. Se pudo describir a través de las entrevistas los cambios y

desafíos que implicó y de la misma manera lo percibieron los clientes internos que vieron afectados sus labores habituales, de modo tal que se puede entender el porqué de dicha distinción en el porcentaje cuando se consultó por los acontecimientos inesperados.

En el siguiente gráfico se pudo ampliar el orden de importancia de las fuentes de innovación percibidas por los colaboradores utilizando la opción “Muy de acuerdo” como aquella que englobó un mayor grado de afinidad. Le siguieron los nuevos conocimientos y los cambios sectoriales / mercado. En contraposición las incongruencias fueron las menos percibidas como fuentes de innovación, seguida por los cambios demográficos y necesidades de proceso.

Gráfico 2 Importancia percibida de las fuentes de innovación

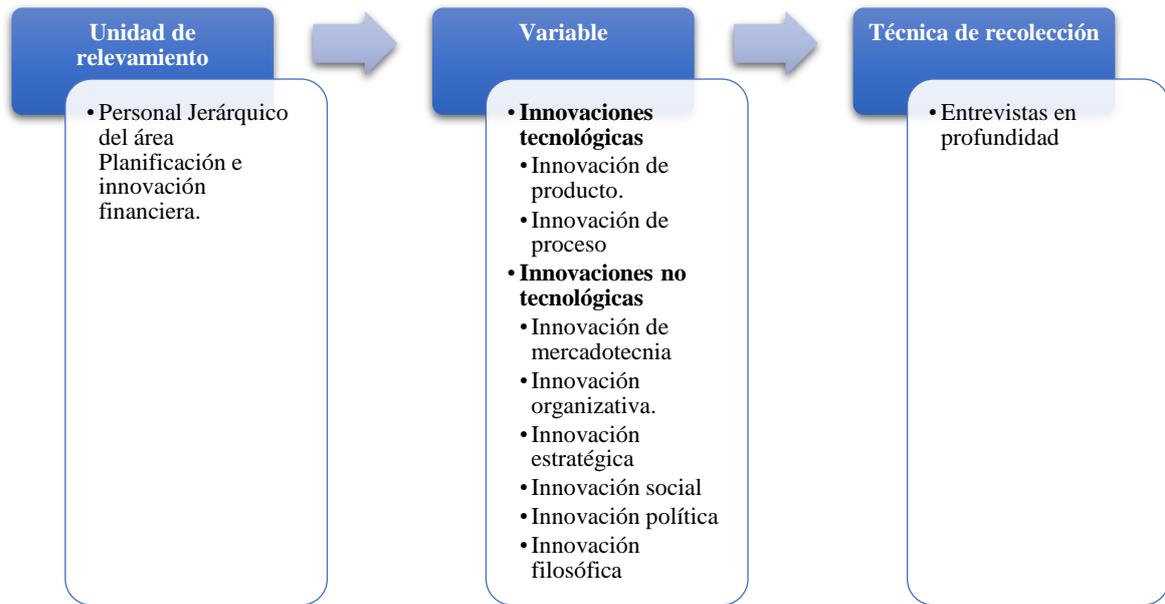


Fuente: Elaboración propia (2021).

6.2 Innovaciones tecnológicas y no tecnológicas.

En función del segundo objetivo de la tesis para identificar las innovaciones en los servicios bancarios, tanto tecnológicas como no tecnológicas, se analizaron las entrevistas en profundidad para dar discriminar cada una de ellas en función de la teoría precedente.

Imagen 6 Innovaciones tecnológicas y no tecnológicas



Fuente: Elaboración propia (2021).

6.2.1 Innovaciones tecnológicas.

6.2.1.1 Innovación de producto.

La industria bancaria se describió como una de las industrias más conservadoras a nivel mundial y en el caso del Banco Provincia del Neuquén los tipos de innovación aplicados no suelen ser de tipo disruptivas como lo fue Bill Gates o Google en su momento, sino de tipo incremental, según lo mencionado en las entrevistas con el área de Planificación e innovación.

Una innovación en las mejoras en los servicios / productos de tipo incremental fue el nuevo Home Banking que se lanzó en primer término a los clientes Pymes, ya que era donde estaban teniendo más problemas. Se mejoraron sus características ya que se consideró que el mismo estaba quedando obsoleto en cuanto a la funcionalidad. El desarrollo del mismo trajo aparejadas otras innovaciones de tipo estratégica al realizarse en alianza con la misma empresa que le desarrollo el Home Banking al banco Macro.

También la utilización de Chatbot y el WhatsApp web para mejorar el servicio de atención al cliente es otra de las innovaciones de producto. Al momento de realizada la presente tesis continuaba en etapa de desarrollo para ver si se podía implementar durante el año 2021.

Otra innovación mencionada en las entrevistas y que estaba próxima a implementarse tenía que ver con el nuevo producto desarrollado con la colaboración de varios bancos para competirle a Mercado Pago, en lo referido a billetera virtual y botones de pago. “ *Se juntaron la mayoría de los bancos privados e hicieron una alianza en el cual el banco provincia también se adhirió a la alianza*”.

6.2.1. 2 Innovación de proceso.

Las innovaciones de proceso se pudieron identificar con más claridad, y la gran mayoría de ellos se intentaron mejorar en gran medida gracias al aporte que brindaron las nuevas tecnologías para optimizar y gestionar de forma más eficiente. En primer lugar se hizo referencia al proceso de impresión de tarjetas de débito, el cual fue mejorado gracias a la implementación de máquinas embosadoras en algunas sucursales, para lograr bajar el tiempo de demora que tenían los clientes desde el momento en que solicitaban la tarjeta hasta recibirla para operar. Esta mejora no solo implicó invertir en máquinas embosadoras, sino que necesitó de la evaluación de todo el proceso con representantes de cada una de esas etapas, ya que además de imprimir la tarjeta fue necesario mejorar otros procesos internos relacionados con Red Link para que los plazos de dar de alta una tarjeta de débito se hayan acertado.

Esta implementación fue realizada en los meses previos a la pandemia para solucionar un problema que habían planteado desde las sucursales. Pero sin saber lo que iba a pasar con la aparición del Covid-19, dicha innovación de proceso resultó muy útil para el nuevo contexto en que quedó el banco producto de las restricciones y de las ayudas económicas que brindó el Gobierno Nacional y que fueron canalizadas a través de los bancos mediante el pago por medio de tarjetas de débito. La implementación previa de las embosadoras ayudó a que se pueda dar cumplimiento a la intensa demanda producto de los pagos del IFE (Ingreso Familiar de Emergencia) y distintos subsidios creados por el Gobierno Nacional.

“Nosotros fuimos el primer banco en Argentina que tuvo sus propias embosadoras. Las tenía por ejemplo Falabella y empresas de ese estilo, pero en cuanto a los bancos solo nosotros”, mencionaron en una de las entrevistas. Además en relación a como sirvió dicha innovación de proceso en los primeros meses de la cuarentena agregó: “ *Trabajé como voluntario en marzo / abril en la impresión de las tarjetas porque hubo una demanda tremenda, no daban abasto las embosadoras. Pero nosotros tuvimos la posibilidad de que si teníamos el pedido por teléfono de la tarjeta, al otro día íbamos, procesábamos, imprimíamos la tarjeta y se la dábamos a*

OCASA para que la lleve el mismo día o el día siguiente y, en el caso del interior, a los 2-3 días. Sino la otra opción era ir a buscar a la sucursal al otro día que la habías pedido”.

En conexión con lo anterior también se produjo una innovación de proceso sobre las distintas maneras de pedir la tarjeta de débito. Ya que antes el cliente tenía que ir a la sucursal a firmar los papeles y luego de 10 días aproximadamente le decían que se acerque y pregunte si ya estaba la tarjeta. Esto ocasionaba que el usuario quizás tuviera que ir varias veces a consultar hasta tener la misma. Pero con la llegada del Covid-19 y la necesidad de evitar la circulación de gente por motivos de salud, el banco se vio con la obligación de innovar el proceso de pedido de tarjetas para adaptarse a la nueva realidad. Por lo tanto la mejora aplicada a fines de 2019 con las embosadoras y el agregado de pedido de tarjetas por teléfono se complementaron para dar respuesta a las nuevas exigencias del contexto dado a partir del Covid-19.

Otra de las innovaciones de proceso que estuvieron en proceso de desarrollo a fines de 2019 fue el pedido de turnos online para atención. Ese proyecto luego de la aparición del Covid-19 se tuvo que acelerar en su implementación y pese a que no fue concebido para dar respuesta a las nuevas exigencias a raíz de la cuarentena, sirvió su desarrollo previo para poder lograr la implementación obligada debido a las nuevas normativas que aplicó el BCRA para que los bancos puedan atender a sus clientes.

La firma grafo métrica se utilizaba desde el año 2019 para cuando el cliente quería abrir un paquete, cuenta, etc. En su momento esa innovación de proceso significó una menor cantidad de papel utilizado en las sucursales y una simplificación de los procesos, junto con una alineación con el compromiso de cuidar el medio ambiente. Además no es solamente que se firma en una Tablet, sino que cuando el cliente firma ahí, ya está el contrato. Ese contrato va a un legajo digital que se conforma en el momento y que tiene toda la historia del cliente porque, todo lo que estaba atrás en papel lo digitalizaron para no perder el historial, y lo nuevo ya se firma digitalmente.

Si bien se han logrado avances en la digitalización de todos los procesos del banco, los mismos fueron y siguen siendo por etapas al momento de realizar la presente tesis. *“Estamos transformando digitalmente todos los procesos internos del banco, recursos humanos, compras y contrataciones, con clientes y también estamos eliminando todo lo que son papeles de control y estados de control en sucursales. De emitir listados de 400 / 500 páginas y tener que puntearlos uno a uno hemos logrado transformarlos a PDF y que las sucursales puedan firmarlos con firma electrónica y guardarlo en un repositorio para que auditoría pueda hacer*

el control en forma remota. Eso ya está implementado en el 80% de las sucursales y la idea es una vez terminado este proceso avanzar con otros libros y otros listados que están en papel”, afirmaron en la segunda entrevista.

Otra innovación de procesos tuvo que ver con las nuevas formas de trabajo que tomaron más relevancia con la aparición del Covid-19, en especial el Home Office o Home Working, al cual se tuvieron que adaptar los colaboradores del banco para poder continuar trabajando sin concurrir al edificio. Si bien se reconoció que al comienzo resultó incomodo luego le vieron el lado positivo y es algo que consideraron que puede quedar de forma permanente en función de las necesidades del banco y su modo de organizarse para ser más eficientes.

Por último en el año 2017 se realizó una innovación en el proceso de pago de todos los planes sociales y se implementaron bancos móviles que van a los lugares alejados de los centros urbanos y están entre cuatro y cinco días para que la gente haga sus operaciones diarias. También en relación a la bancarización se avanzó en ese periodo con los jubilados para que tengan la posibilidad de cobrar sin tener que ir a la sucursal mediante la utilización de tarjetas de débito.

6.2.2 Innovaciones no tecnológicas.

6.2.2.1 Innovación de mercadotecnia

Como resultado de las entrevistas se pudo detectar que un ejemplo de innovación de marketing para el banco consistió en mostrarse cada vez más como un banco protagonista en todo lo que tiene que ver con innovación en toda la Provincia del Neuquén. Esta nueva imagen se pudo observar siendo el banco el que busca impulsar la innovación en toda la Provincia del Neuquén mediante la realización de eventos como el Hackathon interno y externo, la creación de una red educativa tendiente a generar vínculos con instituciones tendientes a promover la innovación y la búsqueda continua de mejorar procesos mediante el uso de las nuevas tecnologías.

“Pensar hace algunos años atrás que podíamos estar haciendo estas cosas, era casi imposible ya que al banco se lo catalogaba como que éramos unos dinosaurios”, sostuvieron en una de las entrevistas en alusión a esa vieja imagen que se fue creando en los públicos y que se sigue intentando modificar a través de la innovación.

6.2.2.2 Innovación organizativa

En referencia a este tipo de innovación se pudieron identificar dos a nivel general. La primera está en relación con algo mencionado anteriormente y tiene que ver con las nuevas modalidades de trabajo de forma remota. Estos cambios vinieron para quedarse en el BPN porque encontraron que es positivo, reduce el uso de espacio físico en las oficinas como así también beneficia la eficiencia del trabajo según lo surgido de las entrevistas.

Por otro lado en relación a la gestión de la innovación se detectó un creciente uso de las metodologías Agile de trabajo que posibilitan poder trabajar semana a semana en pequeños avances para poder ir logrando en el tiempo una mejora continua de los distintos procesos que se quieren mejorar.

En relación a esto se mencionó que *“Armamos desde el comienzo de la idea equipos interdisciplinarios que tienen que tener las áreas claves y que cada uno vuelva y explique al área lo que se está haciendo. Luego de compartirlo con su área, vuelve, lo mejora y así sucesivamente. Si bien parece que es más lento el proceso al principio cuando lo quieres implementar es más rápido”*.

Un ejemplo de lo anterior es cuando salen a licitar un nuevo producto como puede ser un nuevo Home Banking. *“Yo puedo escribir quiero un home banking, la licitación es más rápida pero cuando vos lo quieres implementar es 100 veces más lento. En cambio yo me tardo 3 meses más, involucro a todos, trabajamos, elegimos la mejor opción y cuando lo implemento no tengo gente que esté en contra. Hay muchos temas técnicos que ya los viste, ya sabes cuál es la mejor. No va a ganar la licitación la más barata sino la mejor, en la cual la gran mayoría estén convencidos”*.

En resumen las nuevas modalidades de trabajo basadas en la necesidad de trabajar en equipo, no mirando cada uno su propia área solamente es parte de lo que se fue promoviendo los últimos años desde el área de Planificación e innovación. Y ello alineado con las metodologías Agile, que *“es trabajar en equipo y salir lo antes posible al mercado con un producto terminado o con un producto que habrá que testearlo para mejorarlo pero ya salió lo más rápidamente posible con algo al mercado. “Nos proponíamos metas cortas, rápidas y entonces salíamos con proyectos mucho más rápidos que otras áreas.”*, sostuvieron en las entrevistas.

6.2.2.3 Innovación estratégica

Según lo mencionado en la teoría precedente la innovación estratégica implica con frecuencia ya sea un cambio adaptativo significativo en el modelo actual de negocios de la organización, o bien, la adopción de un nuevo modelo de negocios. En ocasiones, el cambio estratégico es impulsado por innovaciones que ocurren dentro de la misma organización, como innovaciones de productos y procesos, o es impulsado por innovaciones y desafíos externos.

Para no reiterar que las innovaciones fueron producto de desafíos externos e innovaciones de procesos antes mencionadas y que guardan relación, se hizo foco en este punto sobre la proyección de nuevos modelos de negocios que está considerando el BPN y su creciente rol como protagonista de la innovación en la región.

Se mencionó anteriormente que una de las fuentes que dieron lugar a la innovación del banco fue a raíz de los Hackatones realizados a nivel interno y externo. Si bien en el año 2020 no se desarrolló el hackathon a nivel externo, sí se hizo a nivel interno con el tema de “Nuevos negocios, en donde alrededor de 100 equipos interdisciplinarios pensaron ideas sobre distintos productos / servicios que el banco podría considerar hacia el futuro.

De las entrevistas surgió que en el futuro va a ser necesario repensar nuevos modelos de negocios para los bancos, ya que muchas operaciones que hoy requieren la intervención humana podrían ser reemplazados por máquinas, por lo cual se tornó indispensable pensar en nuevos modelos de negocio a futuro.

“ Este año el directorio nos dijo que como teníamos una crisis económica por el Covid-19 teníamos que salir a buscar nuevas fuentes de ingreso, nuevos negocios que pueda hacer el banco. Pusimos a toda la organización a pensar qué otros negocios ya sean bancarios o no bancarios, financieros, no financieros se pueden hacer desde el banco.”, describieron en las entrevistas.

En el último Hackathon se contó con 23 equipos anotados que rondaron las 300 personas entre organizadores, mentores (empresas), personal de universidades, del banco, un comité evaluador y facilitadores que ayudaron en los equipos interdisciplinarios.

Dentro de los posibles nuevos negocios que podría el banco provincia encarar en un futuro y que surgieron de la entrevista se presentan a continuación:

- 🌐 Dado que el BPN tiene presencia en todas las localidades de la provincia y que en el futuro va a ser mayor, va a haber un espacio físico disponible tranquilamente que podría

convertirse en un centro de logística regional para entrega de paquetería de comercio electrónico, ya que el banco dispone de espacio físico, personal, alianzas con las empresas e-commerce y aprovecharían a OCASA, que es el propio Courier en la actualidad, para llevar esa paquetería al interior y podría llevar y hacer las entregas a todas las ciudades desde Neuquén Capital.

- Otras ideas que surgieron de la entrevista al pensar en la implantación de nuevos modelos de negocio a futuro consistieron en hacer un Marketplace propio desde donde se impulse al comercio y los emprendedores regionales. *“También está en cartera, le gustó al directorio y así sucesivamente podríamos poner hasta una empresa multirrubro dentro de la estructura del banco con vistas hacia afuera donde se venda todo tipo de productos. Tal vez no sea el banco, tal vez sea una sociedad que haya que crearse y que pueda tener otro tipo de actividades porque nosotros tenemos las regulaciones del Banco Central. Pero podemos tener otro tipo de actividades como casas de cambio, envío de remesas al exterior, entrega de mercadería, venta de tickets espectáculo, venta de ticket de buses, aviones, etc porque nosotros podemos hacer lo que sea porque podemos hacer convenio con un montón de gente, ponemos las plataformas de venta dentro de la misma estructura y usamos a los empleados del banco, ya que va a haber mucha gente que no va a tener mucho trabajo porque la gente dejará cada vez más de ir al banco a hacer actividades”.*

Por último otra innovación estratégica que se detectó tiene que ver con el cambio de mentalidad en cuanto al buscar hacer alianzas con otras instituciones de la sociedad civil como centros educativos, universidades y distintas empresas de la región. Específicamente al momento de realizar la última entrevista se había conformado una red de alianzas estratégicas con la Facultad de Economía, Informática, Turismo de la Universidad Nacional del Comahue, como así también con la Universidad de Flores, IFES, Centro Pymes, ADEN, UTN y el Banco Central de la República Argentina.

El objetivo fue conformar una red de capacitación e impulso de la innovación y del emprendurismo en la región utilizando la plataforma educativa de la UFLO. El banco pondría su sello y los recursos para que en forma conjunta se realicen eventos o contenidos de capacitación. Si bien fue pensado en su inicio como algo regional, a raíz de la pandemia con el auge de las plataformas de videoconferencias se podría ampliar a nivel nacional y hasta internacional. Esta innovación había comenzado a realizarse a principios de 2020 pero quedó frenada a raíz de la pandemia producida por el coronavirus.

Esta innovación estratégica de hacer alianzas con otras compañías se vio reflejado, como se mencionó anteriormente, en el desarrollo de la nueva plataforma de Home Banking, ya que se decidió hacer alianzas con empresas de software con experiencia en el desarrollo de similares productos para acelerar los procesos de desarrollo del nuevo producto.

6.2.2.4 Innovación social

En este caso se podría pensar principalmente sobre los cambios que trajo en la sociedad la aparición del Covid-19, que repensó el valor y el cuidado de la salud que deben tener los individuos y organizaciones. Esta situación, como se describió anteriormente, llevo a que los bancos deban modificar su operatoria, acelerando procesos de innovación que estaban pausados para adaptarse a las necesidades de la nueva realidad. Además, si bien en la sociedad cada vez había un creciente uso de la tecnología que impactó en la industria bancaria buscando la manera de facilitarle la operatoria a los usuarios, los cambios sociales producidos por el fenómeno del Covid aceleraron los cambios e instalaron nuevas formas de relacionarse con las organizaciones. La sociedad líquida continuamente está cambiando y se busca simplificar las cosas haciéndolas por ejemplo desde una computadora. En este caso los bancos deben mostrarse permeables para que la experiencia que tenga el cliente con la organización sea satisfactoria y en gran medida se logra teniendo buenos aplicativos para realizar las gestiones sin tener la necesidad de ir a la sucursal. Asimismo los cambios producidos en la sociedad a raíz del COVID, en donde se busca cuidar más la salud a través de la prevención, llevó al banco a tener que buscar las maneras de cuidar a sus clientes. En este caso se logró facilitando operaciones a través de las líneas telefónicas, privilegiando los canales digitales y generando los avances a nivel interno que permitan por ejemplo que los clientes puedan pedir créditos sin tener que moverse de sus casas. Todos esos cambios se vieron acelerados como consecuencia de la pandemia.

6.2.2. 5 Innovación política

En lo referido a las innovaciones políticas están relacionadas con los cambios a nivel político que tienen un impacto en el desarrollo de las organizaciones. En el caso del Banco Provincia del Neuquén las innovaciones pueden darse debido a cambios en los gobiernos provinciales como así también en los gobiernos nacionales.

En cuanto a los gobiernos nacionales los cambios pudieron identificarse a través de la orientación política – económica que tenga el gobierno de turno. Dicha orientación se ve

reflejada en las normativas y resoluciones del BCRA que regula toda la actividad bancaria de la República Argentina. Tomando los últimos 10 años, de las entrevistas en profundidad con la Gerencia de Planificación e innovación, se pudieron identificar dos orientaciones en lo que respecta a las regulaciones bancarias.

Por un lado el último gobierno de Cristina Kirchner tuvo una tendencia a controlar el negocio de las Fintech mientras que la gestión de Cambiemos fue de otorgar más libertad para que las Fintech puedan crecer y hacer inclusión financiera, compitiéndole a los bancos y ganando una mayor participación del mercado.

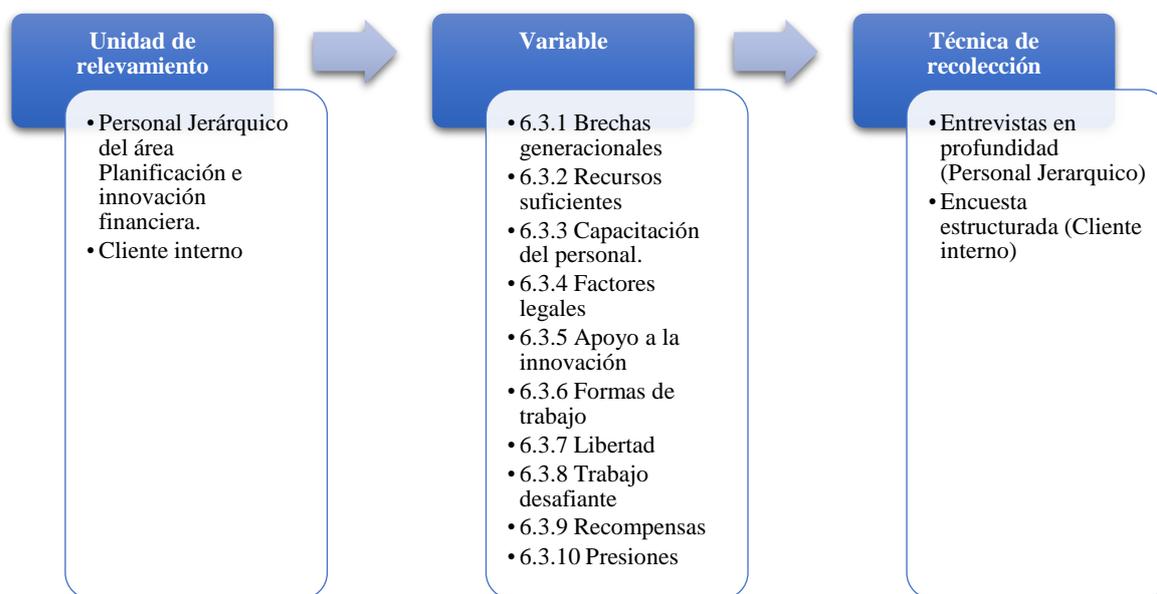
En otras ocasiones distintas políticas del gobierno nacional como provincial para fomentar o beneficiar ciertos sectores que necesitan políticas de apoyo, puede redundar en que eso obligue a los bancos a tener que ofrecer nuevos productos debido a los programas creados por el gobierno provincial como nacional. Un ejemplo de esto tuvo que ver con el pago del IFE, en el cual los bancos fueron los intermediarios ya que eran los agentes encargados de realizar los pagos a los beneficiarios. En otros casos líneas de crédito a baja tasa de interés para las pymes neuquinas es otra de las maneras en la cual los cambios propuestos por el poder ejecutivo de turno repercuten en la innovación del banco.

6.2.2.6 Innovación filosófica

En lo relacionado a este objetivo no se pudieron identificar muchos ejemplos. Sí se mencionó dentro de este apartado el cambio que hubo de una mayor conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y las energías renovables, que se vio reflejado en programas de fomento de utilización de papel 0 en las sucursales como así también en las características del edificio de casa central.

6.3 Factores que obstaculizan y potencian la innovación.

Imagen 7 Factores que obstaculizan y potencian la innovación.



Fuente: Elaboración propia (2021).

6.3.1 Brechas generacionales.

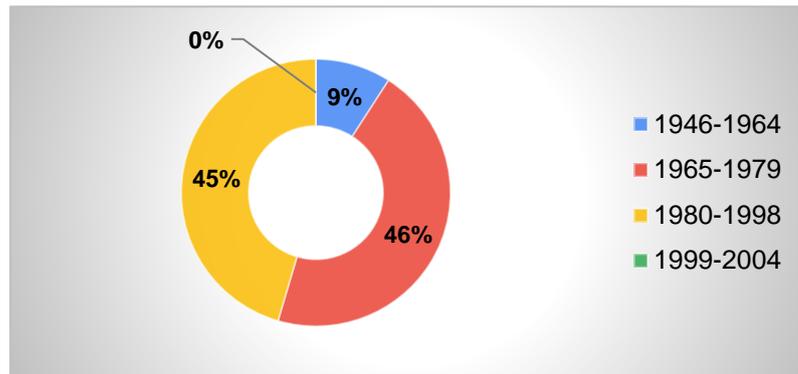
De las encuestas realizadas se pudo detectar que en su gran mayoría (71% Muy satisfactoria y 23% satisfactoria) los colaboradores muestran una mirada positiva en lo referido a la innovación y su relación con la misma. Asimismo de las edades de los encuestados el mayor rango promedio de edad de los colaboradores se ubicó entre los nacidos en el periodo comprendido de 1980 a 1998 (64%), los cuales corresponden a la categoría de Generación Y. Los mismos son excelentes en el análisis de causas porque preguntan y cuestionan todo el tiempo: “¿por qué?” ¿y por qué no?.

En este caso existió relación con lo planteado en el marco teórico sobre las características que tiene este grupo de personas, su relación con la tecnología y sus formas de actuar que ayudan a crear un clima propicio para innovar y buscar nuevas maneras de hacer las cosas para mejorar.

Cuando se distinguió, no a nivel general, sino discriminado por las áreas que tienen o no en contacto con el cliente, se identificó que la generación de 1980 – 1998 (Generación Y), tiene

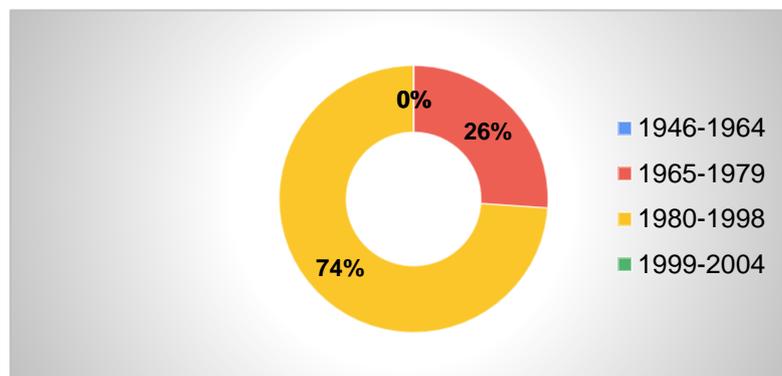
mayor presencia en las áreas que no tienen contacto con el cliente (74%). En cambio en las áreas que trabajan en contacto con el cliente apareció un mayor porcentaje (46 %) de personal comprendido entre 1965-1979 (generación X). Es decir que el promedio de edad en las áreas que no trabajan en contacto con el cliente es menor a aquellos que si habitualmente trabajan atendiendo a los clientes.

Gráfico 3 Brechas generacionales (Con contacto con cliente)



Fuente: Elaboración propia (2021).

Gráfico 4 Brechas generacionales (Sin contacto con cliente)



Fuente: Elaboración propia (2021).

Por otra parte de las entrevistas surgió que el banco está llevando adelante un cambio generacional bastante importante en donde *“Hay muchos jóvenes y el presidente actual es muy joven en el banco y la verdad que nos está dando mucho impulso y velocidad a los cambios”*. Asimismo se reconoció que una empresa conservadora con un promedio de edad en la cúpula directiva Alto, puede ser un gran obstáculo de innovación en la mayoría de las veces. Es decir que existió relación entre las brechas generacionales y la innovación en el banco, siendo que a menor promedio de edad de los colaboradores se los considero que son más adecuados para desarrollar la innovación cambiando o cuestionando los modos de hacer las cosas para lograr una mejora continua en los procesos.

6.3.2 Recursos suficientes.

Se identificaron proyectos que surgieron del Hackathon 2019 que para implementarse necesitaban de inversiones, las cuales no fueron posibles debido a que los números del banco como de muchas empresas en Argentina habían disminuido producto de la crisis económica. Esto llevo a que se deban priorizar algunos proyectos por sobre otros. *“ Dicen si está buenísimo el proyecto pero este año no nos da para más inversión. No tenemos recursos internos, no tenemos recursos para invertir mucho más de lo que necesitaríamos en lo que es tecnología”*.

También surgió de las entrevistas que al hablar de costos, si bien en un principio se hizo hincapié en lo relacionado con el dinero, también se tuvo que pensar los costos en relación con los recursos humanos disponibles, ya que así como el dinero es limitado también lo son los colaboradores internos, dado que llegó un punto en donde no podían absorber nuevos proyectos.

Lo mencionado anteriormente sumado al nuevo contexto producido por la pandemia hizo a la vez, una autocrítica porque en la actualidad tuvieron que absorber de urgencia muchos proyectos que, si los hubieran considerado como importantes en la etapa previa al Covid, se podrían haber ido implementando en forma progresiva y no tener que avanzar en todos a la vez, cuando los recursos son limitados.

Por otra parte en relación a la percepción que tienen los empleados sobre la cuestión de los costos pareció que la escasez de recursos para innovar no es algo que los colaboradores vean como un impedimento, ya que un 32% consideró que *“Siempre”* se dispone de recursos, *“casi todos los días”* 33% y *“ocasionalmente”* 35%. Pese a que se podría pensar que los costos no serían un problema para una organización como un banco, se dejó entrever en la entrevista que sí es factor clave para potenciar u obstaculizar la innovación.

Se consideraron los costos como un elemento importante para alentar como para frenar la innovación. Si bien se podría pensar que para las instituciones bancarias los costos no deberían ser un problema, sí lo son de acuerdo a lo que se pudo relevar. Si bien es cierto que disponen de una magnitud importante de recursos, no todos los proyectos de innovación llegan a la implementación debido a que los presupuestos no pueden cubrir todas las necesidades en algunos casos y se debe priorizar algunos en lugar de otros.

Gráfico 5 Recursos suficientes



Fuente: Elaboración propia (2021).

6.3.3 Capacitación del personal

La capacitación del personal se consideró como fundamental también para cualquier proceso de innovación. En lo referido al BPN se habló de que poseen un muy buen proceso de capacitación del cliente interno y protagonismo en la innovación a través de la participación en los hackatones.

Por ejemplo en el hackathon del 2020 que fue a nivel interno sobre nuevos negocios se brindaron charlas con distintos especialistas para generar nuevos conocimientos y desafiar a los equipos interdisciplinarios que trabajaron en los distintos proyectos. Se buscó seguir implementado las metodologías Agile para ir generando nuevas formas de trabajo que ayuden a que los procesos de innovación fluyan más rápido.

6.3.4 Factores legales

Los bancos están regulados por el Banco Central de la República Argentina, que es el organismo que determina lo que debe cumplir cada banco para poder operar. Además están regulados por normativas nacionales e internacionales que muchas veces impiden ciertas innovaciones. Por ejemplo se mencionó en las entrevistas, que al BPN se le ocurrieron ciertas cosas a innovar pero que no se podían llevar adelante porque la normativa del BCRA no lo permitía, lo cual generó retrasos en cuanto al avance de muchos temas que podrían haber mejorado la experiencia de los clientes y terminaron saliendo más tarde, una vez que el BCRA modificó sus normativas y lo permitió.

Otro caso fue sobre los nuevos negocios que se proyectaron hacia el futuro, en donde se pensó en que las instalaciones del banco funcionen como centros de logística, lugares donde promocionar el comercio regional, vender paquetes turísticos, etc. Ese proyecto en la actualidad no podría aplicarse en el BPN porque la normativa no se lo permite a las instituciones bancarias, por eso en el caso de querer avanzar con algo así deberían de crear alguna otra institución que se aboque a esas tareas.

En contraposición la reserva de turnos online para ir a las sucursales fue algo que exigió el BCRA como obligatorio para poder atender a los clientes en época de pandemia. En este caso la normativa lo que hizo fue acelerar un proceso de innovación que en el BPN se venía trabajando con anterioridad.

Otro ejemplo donde los factores legales afectan los procesos de innovación es en relación al Coworking inaugurado por el BPN. El proyecto surgió a partir de una desregulación del Banco Central que permitió que dentro de los espacios del banco se puedan organizar lugares con wifi, café, etc. Entonces hicieron una alianza con lotería de la provincia de Neuquén, que quería dentro de ese área, tener al banco cerca para hacer algunos eventos y sinergias.

Es decir que los factores legales funcionan creando un marco normativo dentro del cual el banco puede tener cierta libertad pero asimismo lo limita en aquellas cosas que podría realizar por fuera de dichas normativas. Por eso es que se consideró que el BCRA actúa en algunos casos como un factor que potencia la innovación y en otros casos lo limita, porque no le otorga toda la libertad al banco para hacer lo que quiera.

6.3.5. Apoyo a la innovación

Gráfico 7 Apoyo a la innovación (Contacto cliente)

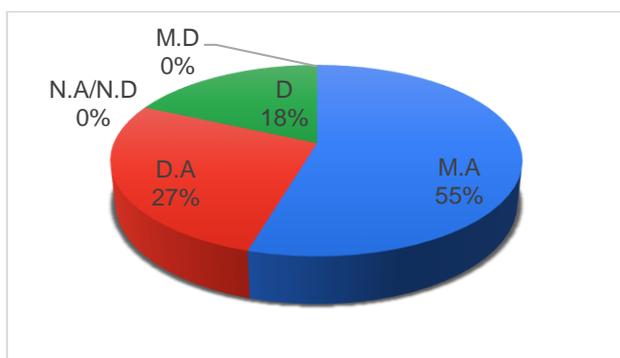
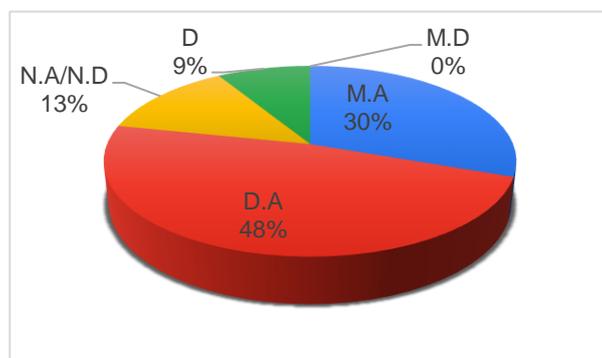


Gráfico 6 Apoyo a la innovación (No contacto cliente)



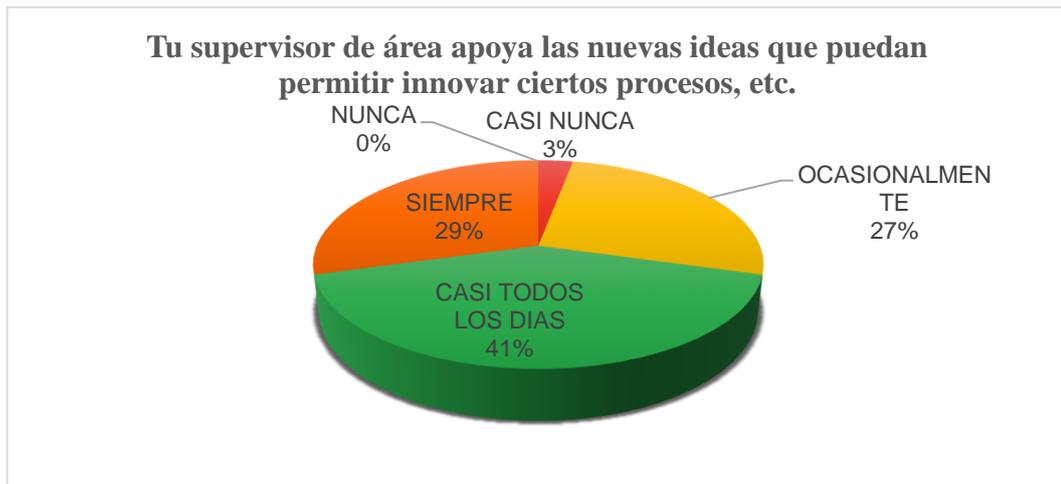
Fuente: Elaboración propia (2021).

En las áreas que trabajan en contacto con el cliente se observa que el 82% manifestó que los cargos superiores alientan la innovación, mientras que en las áreas que no trabajan en contacto con el cliente ese porcentaje aumento al 88%. En estos últimos el grado de disconformidad es del 9%, mientras que las áreas en contacto con el cliente el porcentaje aumentó al 18%.

En conexión con lo anterior cuando se preguntó específicamente por la frecuencia en la cual los supervisores directos de sus áreas alentaban la innovación contestaron “Casi todos los días” el 41%, “Siempre” 29% y ocasionalmente el 27%, siendo mínima la elección de la opción “Casi nunca” con el 3%.

Como resultado de las entrevistas se percibió una mejora sobre la mirada que había sobre lo relacionado con la innovación de hace unos 5 años atrás en la actualidad. Es decir que progresivamente hubo un convencimiento sobre los aspectos positivos que tiene incentivar a los colaboradores a sumar nuevas ideas. El ver plasmado en la realidad algunas de las ideas que se fueron proponiendo a raíz de la participación en los Hackatones, mediante la conformación de grupos interdisciplinarios, permitió que mejore el apoyo a la innovación por parte de los jefes de área y demás supervisores.

Gráfico 8 Apoyo de los supervisores a las nuevas ideas



Fuente: Elaboración propia (2021)

6.3.6 Formas de trabajo

En relación a esta dimensión se consultó si las formas de trabajo de la organización y sus características impiden que se dé la creatividad, debido a problemas políticos internos, críticas severas a las ideas nuevas, competencia interna destructiva, aversión al riesgo y un énfasis hacia mantener el statu quo.

Gráfico 9 Formas de trabajo (Contacto Cliente)

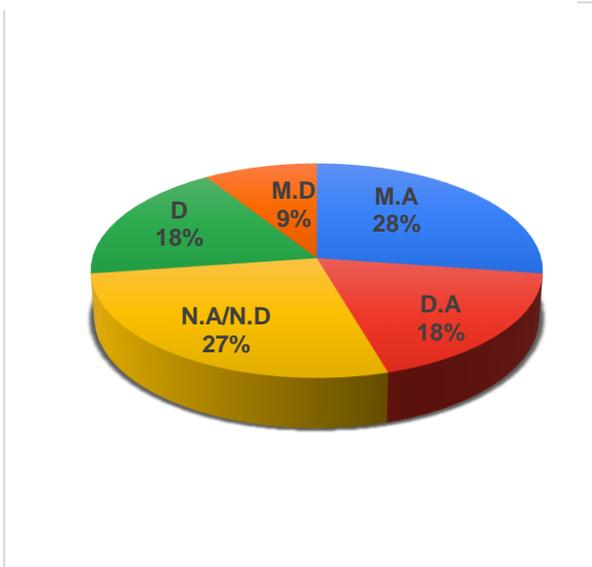
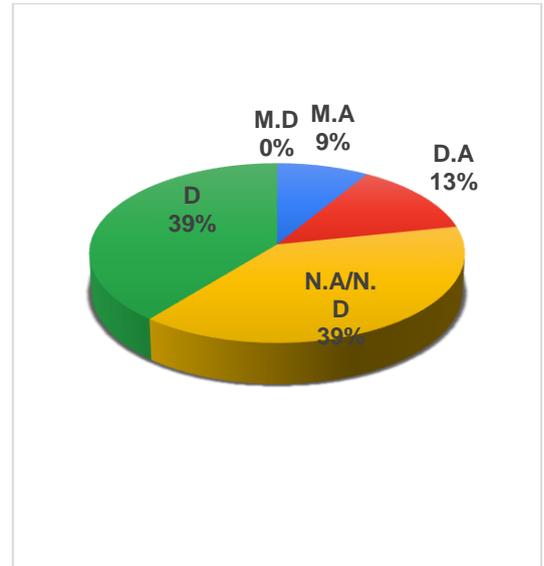


Gráfico 10 Formas de trabajo (Sin contacto cliente)



Fuente: Elaboración propia (2021)

Las áreas que trabajan en contacto con el cliente tuvieron una realidad de trabajo distinta a las áreas que no poseen contacto con el cliente externo. Se pudo observar que perciben que las formas de trabajo que tiene la organización en sus sectores no ayudan a promover un ambiente para el desarrollo de la innovación, promoviendo así el mantenimiento del status quo. El 46% de los encuestados que trabajaban en contacto al cliente manifestó que las formas de trabajo ayudaban a mantener el status quo, mientras que el personal de no contacto con el cliente el porcentaje disminuyó al 20%, es decir que tienen ambientes de trabajo con más posibilidades de gestionar la innovación.

Esto se puede deber a que, al tener muchas tareas operativas en contacto con el cliente, su demanda de trabajo es mayor, lo cual es muchas veces una barrera para que participen de los grupos de innovación. Además los horarios de atención al cliente obligan a tener menos disponibilidad horaria, ya que al usuario se lo debe atender.

Dicha situación puede ocasionar que la comunicación de nuevos procesos, si bien puede ocasionar una mejora en el mismo, en un primer momento se lo vea de forma negativa ya que es algo nuevo que se le suma a la gran carga de tareas que tienen por trabajar en contacto con el cliente.

Además de las entrevistas en profundidad se detectó que los celos que se producen entre las áreas y las rispideces entre sucursales y casa central se deben a que muchas veces están con

mucho trabajo y participar de los procesos de innovación implica que una persona que estaba afectada a una tarea operativa deje de hacerlo para sumarse a algún equipo de innovación. Por este motivo se producían problemas y podía pasar que en algunos casos los jefes de áreas no promuevan mucho su participación ya que constituye una persona menos en su área.

En resumen las formas de trabajo en algunos casos favorecen la gestión de la innovación pero en ciertos periodos de tiempo del mes, en donde puede aumentar la demanda de trabajo para el personal en contacto con el cliente, la misma se ve dificultada por la falta de tiempo. Teniendo en cuenta ello es que con la aplicación de las metodologías Agile se busca no juntarse largos periodos de tiempo, pero si no más de una hora en forma semanal para luego seguir trabajando y viendo los avances semana a semana.

6.3.7 Libertad

En relación a esta variable se lo midió a través de dos indicadores. El primero indagó sobre si existe un grupo de trabajo diverso donde hay buena comunicación, y que está abierto a nuevas ideas, desafiando de manera constructiva el trabajo de sus compañeros, arrojó que un 53% considero que ocurre “casi todos los días”, “siempre” el 21% y “ocasionalmente” el 20%, siendo bajo el porcentaje negativo sobre la misma (6%).

Gráfico 11 Grupo de trabajo diverso donde hay buena comunicación, y abierto a nuevas ideas



Fuente: Elaboración propia (2021)

En relación a la libertad que se da en el ámbito laboral para generar espacios de innovación se consultó y se encontraron diferencias entre las áreas que tienen contacto con el cliente y aquellas que no.

Desde los que trabajan en contacto con el cliente dijeron que eso ocurre “ocasionalmente” un 55%, “siempre” 36% y “casi todos los días 9%. En cambio en las áreas de casa central los resultados arrojaron un 61% en “Casi todos los días”, “Ocasionalmente” 22%, “Siempre” 9% y “Casi Nunca” 8%.

Para destacar fue la categoría de “Casi todos los días” que fue más seleccionada en las áreas que no tienen contacto con el cliente y podría dar a entender que regularmente el ambiente de su trabajo permite encontrar más fácilmente los espacios para generar un ambiente propicio para la innovación. En cambio en los que trabajan en contacto con el cliente la categoría que predominó fue “ocasionalmente”, lo cual guardaría relación con las características en cuanto a carga de trabajo que tienen las sucursales, en donde hay ciertas fechas donde la carga de trabajo es mayor a otros donde se puede disponer de tiempo para poder pensar en la innovación.

Gráfico 12 Libertad que se da en el ámbito laboral (Contacto con cliente).

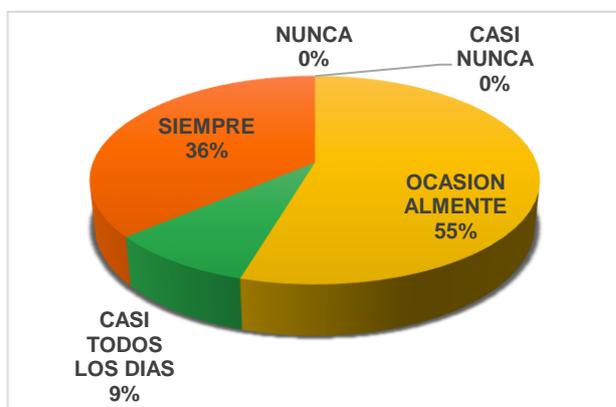
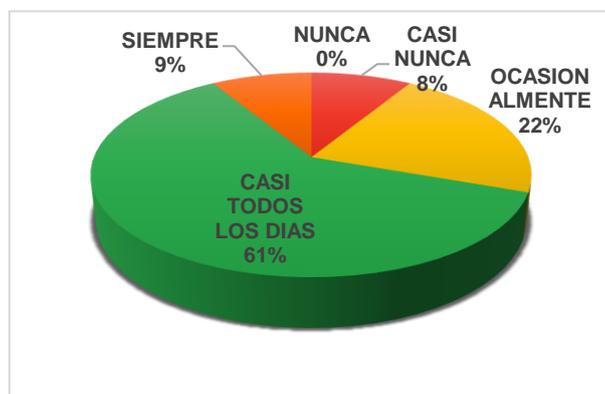


Gráfico 13 Libertad que se da en el ámbito laboral (Sin contacto con cliente).



Fuente: Elaboración propia (2021).

En las entrevistas se describió cómo se viene trabajando en los últimos años y cómo se busca que la innovación surja de cualquier área y/o persona, ya que se considera que todos tienen la posibilidad de crear una buena idea y sumar al proceso de innovación en la organización. Lo importante es crear esos espacios y un clima que permita la creatividad y la libertad de sumar ideas. No importa si es buena o mala la idea, ya que en un primer momento todas las ideas se aceptan y luego se ve con cuáles se puede avanzar en los procesos de implementación.

6.3.8 Trabajo desafiante

Se percibió que las áreas de contacto con el cliente están en un nivel de trabajo mayor siempre (37%), ya que el hecho de tratar con diversos tipos de clientes puede hacer que generar los espacios para trabajar en innovación cueste más. En cambio en el personal que no trabaja en contacto con el cliente eligió la categoría “ocasionalmente” en mayor porcentaje (48%). Es decir que el proceso para generar innovaciones implica un mayor desafío para los que trabajan en relación al cliente.

Esta situación se pudo conectar con lo mencionado en las entrevistas que dieron cuenta de la mala relación que existe entre casa central y sucursales, como así también de los pedidos hechos al área de planificación e innovación para que al momento de implementar cambios no los inicien por las sucursales, debido a que estaban abarrotadas de trabajo. Esto reafirmo los resultados de la encuesta porque implica un mayor esfuerzo para los colaboradores que trabajan en relación al cliente para sumarse a proyectos y grupos de innovación.

Gráfico 15 Trabajo desafiante (Contacto con cliente).

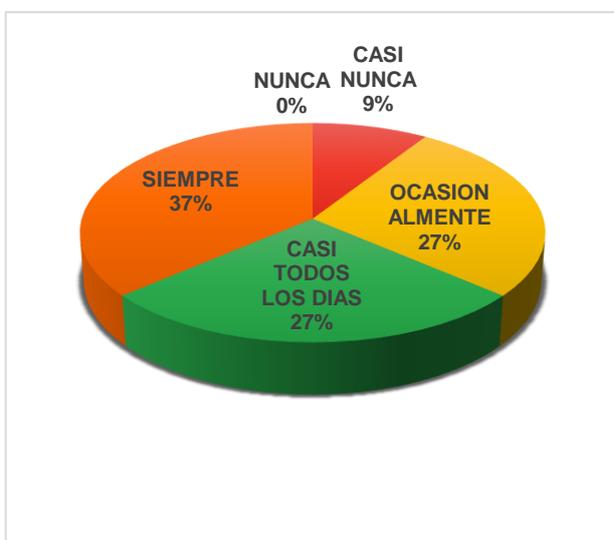


Gráfico 14 Trabajo desafiante (Sin contacto con cliente).



Fuente: Elaboración propia (2021).

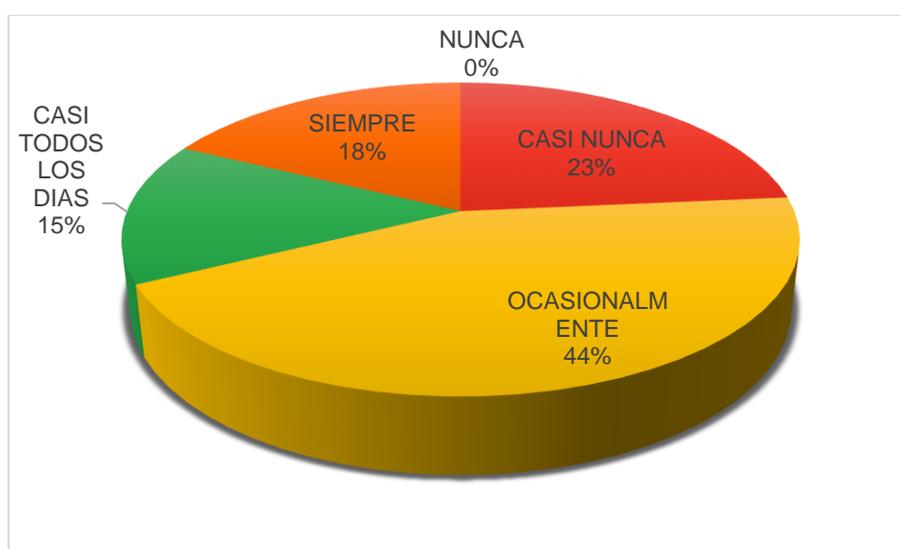
6.3.9 Recompensas

En cuanto a la recompensa por parte de los que colaboran con ideas creativas se pudo observar como algo negativo que no están percibiendo que sus ideas se recompensen. Esto es una

oportunidad de mejora para que haya un mayor incentivo y calidad del trabajo al saber que lo que hacen podría llegar a ser recompensado.

Por otro lado de las entrevistas realizadas a la Gerencia de Planificación e innovación, sí se mencionó que la participación es recompensada de diferentes maneras. En algunos casos había premios para los cinco primeros , menciones especiales, órdenes de compra y estadías. Asimismo se buscó en los tiempos previos a la pandemia compartir tiempos de sociabilización por fuera del horario bancario entre todos los que participaban de los grupos de innovación.

Gráfico 16 Recompensas



Fuente: Elaboración propia (2021).

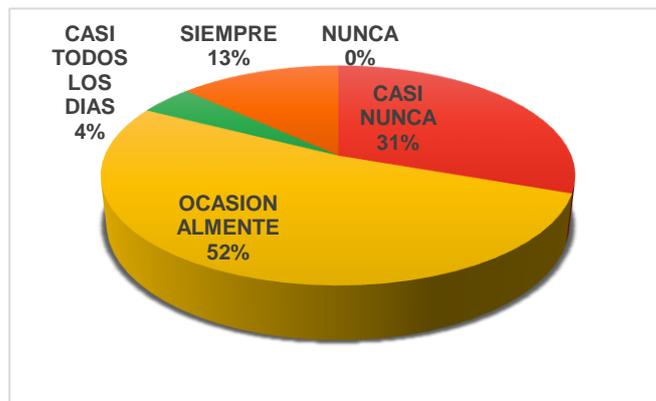
6.3.10 Presiones

En relación a si hay presiones extremas de tiempo, expectativas poco realistas sobre productividad y distracciones para llevar a cabo un trabajo creativo, la categoría que más predomina en los dos sectores fue “Ocasionalmente” con un promedio por encima del 50%. Lo que llamó la atención en este punto fue el 13% que eligió la opción de “Siempre” en el personal que no trabaja en contacto con el cliente. La misma puede dar cuenta de que se percibe que muchas de las expectativas o ideas que quieren implementar, no las consideran muy posibles de aplicar. En este apartado se podría mencionar que un aspecto a trabajar sería el convencimiento por parte de los colaboradores sobre las mejoras que se buscan implementar.

Gráfico 18 Presiones (Contacto con cliente)



Gráfico 17 Presiones (No contacto con cliente)

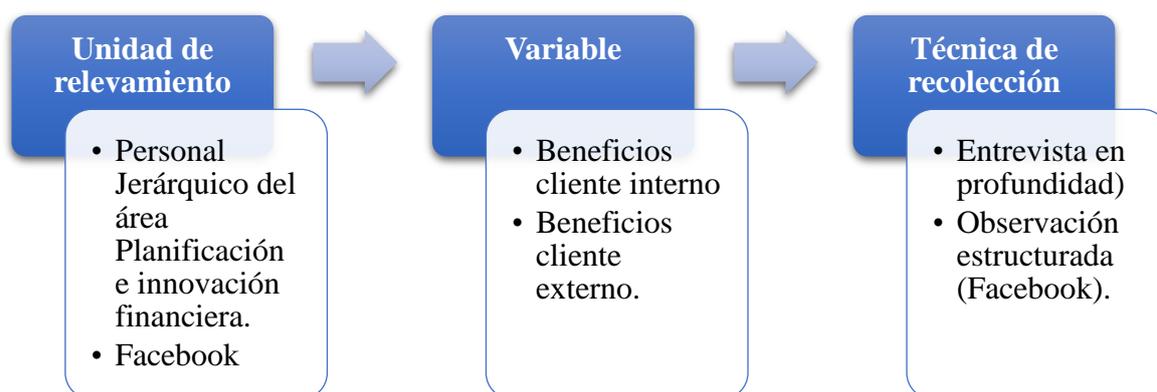


Fuente: Elaboración propia (2021).

6.4 Beneficios de la innovación para el cliente interno y externo.

El último objetivo de la presente tesis indagó sobre los distintos beneficios que tuvieron las innovaciones identificadas a través de la entrevista y observación estructurada para el cliente interno y externo.

Imagen 8 Beneficios de la innovación para el cliente interno y externo.



Fuente: Elaboración propia (2021).

El análisis de este objetivo consistió en primer lugar en observar todas las publicaciones del Facebook del BPN entre los meses de Enero a Julio de 2020, donde hubo 281 publicaciones con distintos tipos de contenidos. Esa información se copió a un Excel donde se buscó identificar aquellas publicaciones que daban cuenta de algún tipo de innovación promocionada para que los usuarios hagan uso de la misma. A partir de esa información es que se logró un listado con los distintos productos / servicios vinculados con los beneficios para los clientes a nivel externo e interno. Asimismo esos datos se complementaron con los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad que permitieron conocer con más detalles muchas de esas innovaciones. Las mismas se presentan a continuación.

- 🌐 **Papel Cero:** Surgió de una idea interna de la gerencia de operaciones y tuvo como objetivo aumentar la digitalización del banco, reducir la cantidad de papeles que los clientes firmaban como así también la necesidad creciente de espacio físico que requería el acumular toda la documentación en casa central. Le simplificó los trámites de apertura de cuenta al cliente, ya que recibe la copia del contrato y se aplica su firma en un documento digital, como así también para el personal encargado de revisar toda la documentación que no tiene que ver hoja por hoja acelerando el tiempo de la gestión
- 🌐 **Impresión de tarjetas:** Surgió de las sucursales al analizar el problema que tenían con la demora en la entrega / reposición de la tarjeta débito, ya que el cliente se quedaba sin poder operar. Se armó un equipo de trabajo con personal de las sucursales, se analizó el proceso y lograron mejorarlo mediante la implementación de embosadoras en algunas sucursales.
- 🌐 **Turnos web:** Se implementó para abrir los bancos durante la cuarentena por disposición del BCRA pero era un proyecto que se venía trabajando desde el año 2019. Lo que hizo la cuarentena fue acelerar el desarrollo y su implementación.
- 🌐 **Unidad comercial BPN:** Es una unidad móvil en la que viajan 1- 2 plataformistas comerciales para hacer trámites además de los cajeros automáticos. Surgió de proyectos internos para dar respuesta a la necesidad de prestar servicio en aquellos lugares alejados de las ciudades pero que necesitan que el banco esté presente.
- 🌐 **Banca automática móvil:** Es un banco que va a las localidades más alejadas, se asienta y tiene los plataformistas que hacen las operaciones y el cajero automático para retiro de dinero y hacer otro tipo de transacción. Sirven para complementar la red.

- 🌐 **Pedido de tarjeta de débito por teléfono:** Surgió a partir de las nuevas exigencias del BCRA por el Covid y se complementó con la adquisición de las embosadoras para imprimir las tarjetas más rápida, de modo tal que el tiempo entre que el cliente pide el producto y se lo entregan sea menor.
- 🌐 **Punto efectivo:** Es un servicio ofrecido por Red Link, que ya estaba habilitado por la red, y el banco adhirió. No es una innovación del Banco propia.
- 🌐 **Soft Token:** Es un requerimiento del BCRA, que para algunas operaciones obliga a las instituciones bancarias a tener que aplicarlo y que el Banco decidió implementarlo para darle seguridad al cliente.
- 🌐 **BPN Pagos:** Fue un proyecto que el BPN presentó al BCRA en el 2017, en el hackathon de innovación del BCRA sobre inclusión financiera. Uno de los puntos que presentaron, luego de estudiar casos de éxito en Sudamérica, tenía que ver con la corresponsabilidad bancaria. Son mini sucursales del banco que hacen ciertas operaciones y se pueden habilitar en cualquier comercio de cualquier lugar. Entonces en muchos países se logró no tener que habilitar una sucursal en un pueblo, sino que se hacen convenios por ejemplo con una ferretería, una farmacia y ahí podés retirar dinero, pedir un préstamo, tarjeta de crédito y también retirarla por el mismo lugar.

Se pone una plataforma a esa corresponsabilidad del banco y se trabaja en forma remota con ellos. Son servicios comisionables con lo cual al comercio le genera nuevos ingresos. Había algunos casos en el 2017 pero estaban fuera de normativa del Banco Central y al Banco Central le gustó mucho y al año siguiente sacó la norma de corresponsabilidad bancaria y el banco ya estaba trabajando para buscar una empresa, pero no les fue bien por lo cual decidieron cambiarla y ahora hay algunos comercios que tienen ese servicio.

Remarcaron que la normativa del BCRA tomó párrafos del proyecto presentado por el BPN.

- 🌐 **Oficinas digitales:** Fue un proyecto interno del banco. Había 2 operativas en el Paseo de la Patagonia Shopping: de 9:00 a 20:00 hs y en Carlos H. Rodríguez y Diagonal Alvear, Planta Baja: de 8:00 a 20:00 hs.
- 🌐 **Coworking BPN:** Fue un proyecto interno del Banco que surgió a partir de una desregulación del Banco Central que permitió dentro de los espacios del banco organizar lugares con wifi, café, etcétera. Había que pedir turno anticipado porque había mucha gente usándolo. En principio el banco lo puso gratuito para el público en general,

después para sus clientes y la idea era ir progresando y haciéndolo más para el lado comercial, no por cobrar sino para captar clientes.

- 🌐 **BPN Único más:** Es una sucursal exclusiva para los clientes del segmento BPN Único que tienen un nivel de ingresos altos y accede a otros beneficios que otros segmentos no.
- 🌐 **Te ayudo:** Es un programa diseñado por el área de Marketing para ayudar a los clientes en los canales electrónicos. Había personal identificado que enseñaba a usar el cajero o decían como usar el Home Banking. El mismo también surgió de los hackatones internos que buscaron mejorar la calidad del servicio al cliente.

Tabla 2 Beneficios de la innovación para el cliente interno y externo.

<u>Tipos de innovaciones</u>	<u>Beneficio que implicó</u>	
	<u>PRE- COVID</u>	<u>Cliente interno</u>
Papel Cero	Digitalización del proceso Disminución del margen de error Menos uso de papel	Recibe los contratos de servicios en forma digital
Impresión de tarjetas 	Disminución del tiempo en el alta de productos. Baja de personas que se acercaban a consultar sobre cuándo iba a estar su tarjeta.	Reducción de la demora para tener su tarjeta de débito y poder operar.
Unidad comercial BPN		Mas cercanía para operar y hacer consultas

 <p>Fuente: Facebook BPN</p>		
<p>Banca automática móvil</p>  <p>Fuente: Fuente: Facebook BPN</p>		<p>Mas cercanía para operar y hacer consultas</p>
<p>Punto efectivo</p>  <p>Fuente: Facebook BPN</p>	<p>Disminuye la cantidad de gente que va a sucursales.</p>	<p>Facilidad para acceder a efectivo.</p>
<p>Soft Token</p>		<p>Seguridad en las operaciones bancarias.</p>

 <p>Fuente: Facebook BPN</p>		
<p style="text-align: center;">BPN Pagos</p>  <p>Fuente: Facebook BPN</p>	<p>Disminuye la asistencia a sucursales y cajeros.</p>	<p>Brinda otra opción de pagos sin tener que ir al banco.</p>
<p style="text-align: center;">Oficinas digitales</p>  <p>Fuente: Facebook BPN</p>	<p>Mejora del ambiente y espacio de trabajo.</p>	<p>Fidelización y espacio moderno para hacer operaciones bancarias en un espacio más distendido.</p>
<p style="text-align: center;">Cowork BPN</p>	<p>Mejora del ambiente y espacio de trabajo moderno.</p>	<p>Fidelización y espacio moderno para hacer operaciones bancarias en un</p>

 <p>Fuente: Facebook BPN</p>		<p>espacio más distendido. Además potencia las redes de trabajo y genera nuevos negocios.</p>
<p>BPN Único más</p>		<p>Fidelización al cliente de segmento alto.</p>
<p>Te ayudo</p>  <p>Fuente: Facebook BPN</p>	<p>Evita la duplicación de reiterados errores que pueden hacer que el cliente no tenga que ir siempre a la sucursal. Solidaridad</p>	<p>Resolución de preguntas. Aprendizaje</p>
<p>A PARTIR DEL COVID</p>		
<p>Pedido de tarjeta de débito por teléfono</p>  <p>Fuente: Facebook BPN</p>	<p>Menor contacto físico con el cliente.</p>	<p>Facilidad de gestionar sin tener que ir al banco para iniciar el trámite. Solo iría 1 vez al banco a retirar la tarjeta o tiene la opción de esperarla por correo.</p>

Turnos web



Fuente: Facebook BPN

Conocer con anticipación las necesidades del usuario y tipo de trámite a realizar. Permite organizar su jornada de trabajo con anticipación

Eficiencia en manejo del tiempo y organización en función de los tiempos disponibles.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Por otra parte, el banco provincia del Neuquén otorgó beneficios cambiando las maneras de relacionarse con sus públicos internos y externos, a partir de la aparición del Covid-19 que marcó un antes y un después. Esto se pudo ver reflejado mediante la observación de los Hashtag utilizados con más frecuencia en los meses de Enero a Julio de 2020. A continuación se pudieron observar los mismos mediante nubes de palabras para ver el cambio del banco en cuidar a sus clientes, lo cual es parte de los beneficios a sus públicos.

Se pudo observar mediante las nubes de palabras el cambio progresivo de la comunicación del banco en su red social Facebook, siendo Enero y Febrero de 2020 meses en los cuales lo publicado tenía relación con remarcar los atributos del BPN como aquel banco que está cerca del neuquino. Los Hashtag que prevalecieron fueron #Acátambiénestatubanco y sus variantes haciendo mención a distintos valores que querían pregonar como ser

#Acahayconexión, sueños, beneficios, compromiso, futuro, ahorro, vacaciones. En otras palabras se podría afirmar que son distintos atributos relacionados con la política comercial del banco y sus distintos beneficios.

Imagen 9 Nube de palabras: Hashtag Enero 2020



Fuente: Elaboración propia (2021).

Imagen 10 Nube de palabras: Hashtag Febrero 2020



Fuente: Elaboración propia (2021).

Imagen 11 Nube de palabras: Hashtag Marzo 2020



Fuente: Elaboración propia (2021).

Hasta esos momentos no hubo menciones sobre el cuidado de la salud, ya que el Covid-19 parecía lejano, pero a partir de Marzo 2020 se pudo notar la diferencia en las comunicaciones del banco, tomando relevancia los usos de los Hashtag #Queremoscuidarte #Alviruslofrenamosentretodos

#somosresponsables #BPNtecuida #Yomequedoencasa.

Estos Hashtag que comenzaron a utilizarse en Marzo pregonan un cambio notorio en la comunicación de la organización, en donde lo comercial quedo en un segundo plano para dar lugar al cuidado de la salud por sobre todas las cosas y siendo el banco protagonista en ese cuidado mediante el cambio en muchas de sus operaciones para “Cuidar” y “Ser responsables” con sus clientes internos y externos.

En los siguientes meses desde Abril hasta Julio 2020 la tendencia se mantuvo, combinándose con publicaciones destinadas a privilegiar los canales digitales, consejos de seguridad, las menciones a distintas localidades por sus aniversarios, como demás información sobre cobros y lugares donde se iban a encontrar las unidades móviles del BPN.

Imagen 12 Nube de palabras: Hashtag Abril 2020



Fuente: Elaboración propia (2021).

Imagen 13 Nube de palabras: Hashtag Mayo 2020



Fuente: Elaboración propia (2021).

Imagen 14 Nube de palabras: Hashtag Junio 2020



Fuente: Elaboración propia (2021).

Imagen 15 Nube de palabras: Hashtag Julio 2020



Fuente: Elaboración propia (2021).

En fin se pudieron describir los diversos beneficios hacia los públicos internos y externos, mostrándolos primero desde una lógica comercial en donde se mencionaron los distintos beneficios al cliente interno y externo, pero también luego abordando la cuestión del Covid-19 y ver como una organización pudo adaptarse para seguir cuidando de sus clientes, en un contexto donde lo importante se convirtió en urgente, para brindar respuesta en el menor tiempo y así seguir brindando la mayor cantidad de servicios reduciendo la afluencia del público a sus sucursales y casa central.

7. Conclusiones

Finalmente, a modo de conclusión, se procede a resumir algunas consideraciones y aportaciones derivadas del análisis llevado a cabo en las páginas precedentes sobre la gestión de la innovación en el Banco Provincia del Neuquén, como así también poner en valor y visibilizar el trabajo realizado por los colaboradores del banco para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. En primer lugar se efectuó un cierre por objetivo de investigación y para finalizar un cierre general, con consideraciones y percepciones sobre la innovación en general en el banco.

De las entrevistas se desprendió que las fuentes a partir de las cuales se generaron procesos de innovación tuvieron que ver con un proceso creciente y continuado que comenzó a trabajarse con más intensidad y organización a partir del año 2018. Si bien se reconoció a la industria bancaria como conservadora, debido a la lentitud de los cambios a nivel general, se pudo observar la gestión realizada por el Banco Provincia del Neuquén.

Surgió que los acontecimientos inesperados fueron la principal fuente de innovación reconocida por los colaboradores, como así también el principal factor que aceleró muchas de ellas en el año 2020. Varias de las innovaciones que se venían trabajando a un ritmo más lento previo a la pandemia, se convirtieron en urgentes para tratar de adaptar al banco a las nuevas formas de atención y requerimientos exigidos por el Banco Central de la República Argentina, que buscaron incentivar los canales digitales para que se acerque la menor cantidad de gente a las sucursales. Esto se combinó también con la creciente implementación del trabajo bajo la modalidad home office para gran parte de los colaboradores, implicando la misma acelerar procesos innovadores para poder realizar diversas tareas sin tener que trabajar desde sus espacios de trabajo en casa central o sucursales.

Las demás variables como las incongruencias y las necesidades de proceso surgieron debido a la necesidad de repensar las tareas en función de cómo brindar mejores servicios para los clientes externos e internos. Por ejemplo un motivo de trabajo constante fue ver la manera de reducir la cantidad de clientes externos que iban a las sucursales a hacer distintos tipos de operaciones, lo cual evidenció una necesidad de proceso para lograr una mejora. Otra necesidad de proceso fue acortar los tiempos cuando un cliente pierde su tarjeta y solicita la nueva, lo cual se resolvió mediante propuestas surgidas de los grupos interdisciplinarios de innovación. Estas cuestiones se conectaron también con los cambios sectoriales y de mercado, en donde la

tecnología fue un aliado para ayudar a que cada vez más clientes puedan desarrollar toda su operatoria bancaria a través de medios digitales sin tener necesidad de ir al banco.

En menor medida los cambios demográficos y de percepción fueron percibidos por los colaboradores como fuentes que dieron lugar a innovaciones. De las entrevistas se identificó que la creación de una sucursal exclusiva para jubilados tuvo relación con estas dos fuentes, ya que la cantidad de jubilados de la Provincia que cobran a través del BPN fue determinante, como así también tener una percepción sobre el cuidado y la seguridad de los clientes y en particular de los jubilados, que son muchas veces los que requieren más asistencia para operar.

Por último en cuanto al nuevo conocimiento que dio lugar a fuentes de innovación tuvieron un rol protagónico los Hackatones realizados a nivel interno y externo, que son los que inician todo el proceso de nuevas ideas, plantear problemas, soluciones, etc mediante el armado de grupos interdisciplinarios para dar respuesta a distintas temáticas propuestas cada año. En el año 2019 fue la mejora de la experiencia del cliente y en 2020 la generación de nuevos negocios, por ende en esos espacios se generaron muchos de los proyectos que en los próximos meses / años, en función de las necesidades del banco, pasen a la etapa de implementación.

En relación al segundo objetivo sobre identificar las innovaciones tecnológicas y no tecnológicas en los servicios bancarios, predominaron dentro de la primera, las innovaciones de proceso, en donde la aplicación de los avances tecnológicos permitió mejorar los tiempos de atención y respuesta en el pedido de tarjetas de débito. También dentro de las innovaciones tecnológicas, aplicó el pedido de tarjetas por teléfono, la apertura de cuentas mediante firma grafométrica reduciendo el uso y firma de papeles por parte de los clientes, que a su vez disminuyó la carga laboral de los colaboradores que no tuvieron que seguir revisando hoja por hoja, siendo ese proceso integralmente digital.

Siguiendo con las innovaciones tecnológicas y específicamente las de producto se destacó la inauguración del Coworking del BPN, como un nuevo producto / servicio que empezaron a ofrecer a fines de 2019 y principios del 2020 hasta que llegó el COVID.

En lo referido a las innovaciones no tecnológicas donde se incluían las de mercadotecnia, organizativa estratégica, social, política y filosófica, se observó que las que se aplican con más claridad son las organizativas y estratégicas, y que también en algunos casos guardan relación con innovaciones tecnológicas.

Las innovaciones organizativas y estratégicas están entrelazadas ya que una nueva manera de organizar distinto un proceso respondió a una estrategia general por ejemplo, de mejorar la eficiencia y atención al cliente. El trabajo en equipos de innovación formado por grupos interdisciplinarios respondió a una innovación estratégica que buscó mejorar la forma en la cual se organizaban o trataban ciertos problemas. La implementación de las metodologías Agile respondió a una innovación estratégica pero también filosófica sobre el rol que tiene que tener la innovación en el BPN. Dicha implementación es en sí también una innovación organizativa sobre como trabajar en equipo, como ir semana a semana trabajando la innovación, dando pasos cortos pero seguros que luego permitan una implementación más armoniosa en las diversas áreas involucradas.

Un ejemplo de eso fue el desarrollo del nuevo home banking donde se integró a los distintos participantes del proyecto, se los empoderó para que luego al momento de ponerlo en ejecución tenga menos resistencia. Se buscó con la misma, que los proyectos surjan del consenso y no por imposición de un área específica.

En relación a la innovación social y política se las relaciona con un cambio que se detectó en la organización, sobre una mirada más proactiva hacia la innovación, hacia buscar optimizar los procesos para brindar mejores servicios. Además se realizó la incorporación de gente más joven, que desde el punto de vista social se los consideró con más probabilidades de ayudar a gestionar y crear ambientes propicios para la innovación.

Sobre el tercer objetivo de los obstáculos o potenciadores de la innovación, se detectó que las brechas generacionales son consideradas como un elemento que la beneficia o dificulta, en función de la edad de los colaboradores. Surgió de las entrevistas considerar que el personal perteneciente a la Generación Y (1980-1998) es más propensa a innovar, a desafiar las formas de hacer las cosas para mejorar, mientras que los que tienen más años en la organización como los de la Generación X (1965-1979) y Baby Boomers (1946-1964) son más reticentes al momento de cambiar los modos de trabajo. Por ese motivo el BPN lleva adelante un programa de retiros anticipados y busca ingresar gente más joven, que según lo mencionado en las entrevistas da resultados.

En cuanto a los recursos suficientes fueron muy importantes en todo proceso de innovación, ya que el banco se encontró limitado muchas veces por la falta de recursos disponibles para avanzar con todos los proyectos propuestos desde el área de planificación e innovación. Esto

se vio agravado por la crisis que generó el Covid-19, que obligó a priorizar algunos proyectos sobre otros, teniendo una limitante de recursos humanos para satisfacer la demanda de trabajo.

Además mencionaron los entrevistados que el banco cuenta con un programa de capacitación, en donde se dieron charlas sobre distintas temáticas para ayudar a pensar nuevas ideas. Por ejemplo en el 2020 se realizó el Hackathon interno de nuevos negocios y se realizaron charlas con especialistas reconocidos del país y del extranjero para hablar de los últimos avances en la industria bancaria.

Sobre los factores legales el principal limitante son las regulaciones nacionales a través del BCRA y distintas normas internacionales, que muchas veces impidieron desarrollar ciertos proyectos porque el BCRA no los permitía. Las normativas van modificando y eso ocasiona también que funcione como un acelerador de la innovación. Por ejemplo el BPN venía desarrollando un sistema de turnos web previo a la pandemia que no había llegado a aplicarse, pero luego el BCRA obligó a los bancos que abran dando turnos. Por lo tanto ese proyecto avanzó más rápido que otros en su implementación debido a los factores legales que obligaban a atender solamente de esa manera.

Por último sobre los procesos de innovación vinculados a los beneficios para los clientes, permitieron dimensionar la importancia e interdependencia de los mismos, ya que suelen beneficiar al cliente interno y externo al mismo tiempo, agregándole valor a los servicios prestados y mejorando la calidad y la forma de trabajar de los colaboradores. Además otros beneficios que percibieron los colaboradores fue en los espacios de trabajo, en los cuales se tuvo una percepción positiva sobre las características que tienen los jefes para dar lugar a la innovación, como así también a la libertad que se les brinda de poder aportar una idea, independientemente del lugar que ocupen dentro de la organización. Se observó diferencia entre las áreas que trabajan en relación con el cliente y las que no, siendo las primeras menos participativas en los procesos de innovación debido a que la disponibilidad del tiempo suele ser menor al tener mucho más trabajo con clientes. Otro dato interesante que se observó es que hubo un porcentaje importante que considero que no se premian las ideas que se puedan aportar para mejorar, lo cual se diferenció de lo obtenido en las entrevistas, donde justamente se mencionó de buscar de mantener al equipo motivado, empoderándolos y reconociéndoles por los trabajos realizados.

Luego de lo mencionado anteriormente se efectuará un cierre a nivel general sobre el Banco Provincia del Neuquén y sus procesos de innovación.

Quedó claro que los cambios producidos en el BPN como consecuencia de la innovación de sus procesos comenzó a tomar más forma en los últimos 5 años, más especialmente a partir del 2017, cuando un grupo pequeño del banco participó del Hackathon de inclusión financiera del BCRA y que pese a no tener mucha estructura, lograron buenos resultados a nivel nacional logrando de esta manera el visto bueno y el cambio de percepción por parte del directorio hacia todo lo relacionado con la temática de la innovación.

A partir de allí, al año siguiente se avanzó con la realización del Hackathon de turismo y otro interno, donde se comenzó a visibilizar y trabajar con más profesionalidad las cuestiones ligadas a la innovación, como así también una mayor participación de los distintos colaboradores del BPN mediante la conformación de grupos interdisciplinarios, que permitieron comenzar a derribar barreras que había entre áreas / sectores que no se llevaban bien, más específicamente entre las sucursales y casa central.

Pese a ser un banco solamente de alcance local, se lograron varios avances en estos años junto con el apoyo del directorio para poder seguir modernizando una estructura del banco que era muy obsoleta en la gran mayoría de los procesos internos y externos con los distintos públicos que se relacionaba. Si bien los recursos disponibles distan de los grandes bancos privados, se notó pequeños pasos que fueron dándose y siguen en la actualidad para modernizar los distintos procesos que permitan cada vez tener más valor agregado en los servicios brindados.

Lo mencionado anteriormente implica un cambio en la cultura organizacional, lo cual es algo que se debe dar progresivamente y que no está exento de factores que lo obstaculizan al momento de querer modificar procesos y formas de proceder arraigadas hace muchos años.

Pese a los imprevistos ocasionados por el Covid- 19 fue destacado el trabajo realizado durante el 2020 para aprovechar las herramientas de E-Learning para capacitar al personal sobre nuevos negocios para que luego de las charlas puedan pulir las ideas que iban a presentar los distintos grupos de trabajo. Este protagonismo del banco en todo lo relacionado con distintos eventos de innovación y proyectos a futuro para trabajar estas temáticas con instituciones educativas y de la sociedad civil, no hacen más que ayudar en seguir mejorando la calidad de los servicios que ofrece el BPN.

Innovó en el 2019 involucrando al cliente externo en los equipos de trabajo para evaluar las ideas previo a seguir el desarrollo de la misma. Asimismo se avanzó con la bancarización de todos los jubilados y planes sociales en 2017, mostrando también el rol social que ocupa la institución en la Provincia, algo que la caracterizó desde sus inicios cuando era un banco estatal

y en muchos aspectos aprovecha los avances tecnológicos para seguir agregando valor y mejorarle la experiencia a sus públicos internos y externos.

El Banco Provincia del Neuquén continuará siendo protagonista en toda la provincia del Neuquén por tener la red de cobertura más amplia en todo el territorio neuquino, estando presente también en aquellas localidades más alejadas de las ciudades principales y no solo en las principales localidades, que son aquellas donde los bancos privados tienen sucursales, debido a la lógica comercial que aplican. Esto reafirma el rol social y la importancia que representa el BPN para toda la provincia y lo desafía a seguir optimizando, gestionando la innovación para poder brindar cada día mejores servicios a todos los que precisen realizar operaciones bancarias en todo el territorio.

8. Limitaciones

La presente tesis tuvo varias limitantes por cuestiones del contexto a raíz del Covid como así también debido a que el autor no es parte de la organización del Banco Provincia del Neuquén. Esta última estaba contemplada en el proceso de decisión sobre el tema de la tesis mientras que la variante del Covid-19 no estuvo en los planes, dado que fue un acontecimiento imprevisto que modificó mucho la forma de encarar el trabajo de investigación.

Pese a no ser parte de la organización se vio la factibilidad del trabajo debido al contacto personal concretado con personal jerárquico del área de planificación e innovación para una materia previa de la maestría. En su momento manifestó alegría y voluntad para ser de ayuda con lo necesario para avanzar con la tesis, luego de la entrevista realizada en casa central, donde también se ofrecía tener acceso en otras oportunidades en caso de requerirlo.

En la medida que avanzó el 2020 y se progresó con la tesis la aparición de la pandemia dificultó en primer lugar poder acceder a la casa central del banco para seguir interactuando e incluso tener acceso a otras personas en el BPN, por lo cual se tuvo que apelar a sostener y buscar la colaboración mediante el contacto por WhatsApp para concretar entrevistas a través de zoom, siempre que existiera el tiempo y la disposición por parte del personal del banco.

Las cargas del área de innovación y planificación aumentaron, motivo por el cual al querer retomar contactos el resultado fue la falta de respuesta y demora en la misma, por lo que la cantidad de entrevistas y contactos que se habían pensado en la planificación metodológica original, como así también el acercarse a recabar datos a través de encuestas tuvo que ser

modificado y reemplazado por métodos virtuales. Se apeló a coordinar a través de Zoom las entrevistas y al WhatsApp como medio para pedir colaboración en la distribución del formulario de encuestas de Google a los distintos grupos de trabajo del banco. En este último caso se requirió de la buena voluntad por parte de los colaboradores y de contactos personales que trabajan en la organización para difundir la misma y poder recabar los datos.

Por este motivo es que la cantidad de encuestas logradas fueron 34, luego de insistir a través de las redes de los contactos como así también mediante LinkedIn, en donde se buscaron personas que trabajen en el BPN para compartirles la encuesta y solicitarles que la distribuyan a sus colegas para sumar más datos.

Las dificultades antes mencionadas no fueron un impedimento para poder de todas formas seguir avanzando con el desarrollo del trabajo. Hubiera sido interesante concretar mayor acceso a entrevistas en profundidad con distintos responsables de área, como así también a mayor cantidad de encuestas para tener un panorama más completo de cómo fluye la gestión de la innovación dentro de la estructura del banco.

9. Líneas futuras de investigación.

Conectado con lo anterior una línea de investigación a futuro podría ser el analizar área por área mediante encuestas y entrevistas como observan la gestión de innovación del banco, para tener una visión más integral de como fluye la innovación y poder trabajar en aquellas donde no se observa, para hacer ajustes.

También sería interesante el considerar sumar al cliente externo para tener su mirada sobre la misma y poder contar con las dos miradas. Una desde dentro de la organización y otra desde sus públicos internos para poder así encontrar similitudes, diferencias y en base a eso poder seguir trabajando en los procesos de innovación.

Otra línea muy interesante tiene que ver con hacer la diferencia, de forma más exhaustiva, entre la mirada hacia la innovación que existe desde casa central y por otro lado desde las sucursales, ya que se descubrió a través del trabajo que ambas tienen enfrentamientos al momento de trabajar en conjunto y por las mismas características de ritmo de trabajo de cada una la percepción es distinta como así también su integración en los proyectos de innovación del banco. Además en esta diferenciación se podría sumar a las sucursales del interior para analizar si existen diferencias en torno a la innovación en procesos con las sucursales más próximas a la capital neuquina.

Por otro lado otra posible investigación podría ser el comparar la gestión de innovación realizada por un banco privado de alcance nacional e internacional con el Banco Provincia del Neuquén o cualquier otro banco con características similares, para poder encontrar las diferencias en la manera en que se gestiona la misma, como así también evaluar si las resistencias y fuentes guardan mucha o poca similitud con los datos observados en la presente tesis.

10. Bibliografía.

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H.; Lazenby, J. y Herron, M. (1996), “Assessing the work environment for creativity”,

Academy of Management Journal, 39(5): 1154-1183.

Bauman, Z. (2002). *Modernidad líquida*. España: S.L. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA

BBVA (2013, 01 de Noviembre). Experiencia de Cliente & Banca. *Innovation Edge*.

Recuperado de https://issuu.com/cibbva/docs/omnicanalidad_spanish

Blanco, Victoria. (2015). *Segmentación De Clientes En Una Entidad Financiera* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

Capriotti, P. (2009). *BRANDING CORPORATIVO: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago, Chile: Andros Impresores.

Cea D´Ancona, M. Á. (2009) *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Ed. Síntesis sociología.

Chandler, G. N.; Keller, C. y Lyon, D. W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation- supportive organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Otoño: 59-76.

Corbetta, P. (2003). *Los paradigmas de la investigación social*. Corbetta, P. Metodología y técnicas de la investigación social. Madrid: McGraw Hill.

Drucker, P. (2004). La disciplina de la innovación. *Harvard business review*. Recuperado el 10 de Mayo de 2020 de La disciplina de la innovación Drucker <http://s017.sela.org/media/2366647/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf>

Eurostat, O. Y. (2005). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (3 ed.). Recuperado el 14 de diciembre de 2019 de: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

Fernández, Z. (s.f). El impacto de las diferencias generacionales en la innovación: *Clublia*. Recuperado el 08 de Septiembre de 2020 de <https://clublia.com/el-impacto-de-las-diferencias-generacionales-en-la-innovacion/>

Hernández-Sampieri, R. (2019). Validación de un instrumento para medir las dimensiones del clima organizacional psicológico. *Revista Raites*, 5.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Batista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta. Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. Hernández, C.

Kotler Philip /Armstrong Gary. *Marketing*. Ed. Pearson . Décimo cuarta edición 2012 México

Malerba, F. (2005), “Sectoral Systems: How and Why Innovation Differs Across Sectors”, Chapter 14 in J. Fagerberg, D. Mowery and R.R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

Neuman, W. (1991). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Boston. Allyn and Bacon.

Otero, J. C., & Marrodán, M. (2017). *Experiencia líquida: Nuevo lenguaje de la experiencia de cliente*. Recuperado el 02 de Mayo de 2020 de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=p4ApDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Experiencia+1%C3%ADquida:+Nuevo+lenguaje+de+la+experiencia+&ots=u6ZRvWirXl&sig=-hyEo5t7n6gz4k_N6BvcccmGi0#v=onepage&q=Experiencia%201%C3%ADquida%3A%20Nuevo%20lenguaje%20de%20la%20experiencia&f=false

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (En línea) (pp. 752). Recuperado el 15 de octubre de 2019 de: <https://goo.gl/2D9YBt>

Rueda, d. (2019, 01 de noviembre). 10 formas de arruinar una implantación CX (y cómo evitarlo). *The Journey by DEC*. Recuperado de <https://asociaciondec.org/revista05/>

Shepherd, C.; Ahmed, P. y Ramos, L. (2012). *Administración de la Innovación*. México: Pearson Educación.

Schiffman, L. G., Lazar Kanuk, L., & Alba Ramírez, V. d. C. (2010). *Comportamiento del consumidor*: Leon G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk.

Woodman, R.W., Sawyer, J.E. y Griffin, R.W.(1993), “Toward a theory of organizational creativity”, *Academy of Management Review*, 18(2): 293-321.