



Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Gerencia de la Innovación

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MAGISTER EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

Action Research Project en gerencia de la innovación para Seguros Bolívar:

“Una visión integral es posible en la vicepresidencia de ventas canales presenciales”

**Presentado por:**

Camilo Alfonso Peña Ternera

**Directora:**

María Cristina González Saravia

Chía, 24 de enero de 2024

**TABLA DE CONTENIDO**

ÍNDICE DE TABLAS .....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
Resumen.....	11
Abstract .....	13
Introducción .....	15
Fase 1: Action Research Project .....	16
Presentación de la empresa .....	16
Estructura Organizacional.....	19
Cifras económicas, indicadores y resultados de la operación.....	20
Diagnóstico de la Innovación.....	26
Componentes del modelo.....	29
Personas: .....	29
Procesos: .....	30
Producto: .....	30
Propósito: .....	30
Ambiente.....	30
Ambiente Externo: .....	31
* Startups: .....	31
Ambiente Interno: .....	32
Determinantes de la innovación.....	34
<i>Liderazgo</i> .....	34
Palancas gerenciales.....	35

AR PROJECT EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN PARA SEGUROS BOLIVAR	3
Procesos del negocio.....	35
Dimensiones de la innovación .....	35
Innovación como proceso .....	35
Innovación como resultado.....	36
Problemas de Investigación .....	39
Liderazgo Creativo: .....	39
Gerencia de la innovación:.....	40
Objetivo General.....	41
Objetivo específico práctica de liderazgo creativo fase II .....	41
Objetivo específico gerencia de la innovación fase III.....	42
Tipo de Investigación.....	42
Marco Metodológico General Fases I, II, III. ....	43
Características y fases del AR Project .....	44
Roles del AR Project.....	46
Marco metodológico AR Project .....	47
Fase I – Metodología Diagnóstico del AR + 5P’s Innovación .....	47
Fase 2 – Metodología del AR + CPS .....	47
Evaluación de la situación: .....	49
Exploración de la visión: .....	49
Formulación de desafíos: .....	49
Exploración de ideas: .....	50
Formulación de soluciones: .....	50
Exploración de la aceptación: .....	50
Formulación del plan: .....	50

AR PROJECT EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN PARA SEGUROS BOLIVAR	4
Fase 3 – Metodología del AR + CPS .....	51
FASE II DEL AR PROJECT + CPS SEGUROS BOLIVAR.....	53
Planteamiento del problema:.....	54
Identificación y caracterización del problema de la práctica de liderazgo creativo: .....	55
Objetivo General de Liderazgo Creativo .....	59
Objetivos Específicos de Liderazgo Creativo.....	59
Equipo de Apoyo seleccionado Fase II.....	60
Marco Teórico Fase II – Definición de Conceptos Clave.....	60
Definición de Sinergia .....	60
¿Cómo se crea la sinergia?.....	61
Elementos para la creación de sinergias corporativas positivas: .....	62
Definición de Creatividad .....	62
El siguiente componente es: <i>Pensamiento Creativo</i> . .....	63
El último componente es Motivación para la tarea, o en inglés Task Motivation	63
Definición de Innovación.....	65
Relación entre Creatividad e Innovación .....	66
Definición Moderna de Innovación .....	67
Determinantes y Dimensiones de la Innovación.....	67
Tipos de Innovación – Abierta/Cerrada.....	69
Aprendizaje Basado en Retos .....	69
Ejecución de la Práctica .....	70
Cronograma Desarrollo del CPS.....	71
Fase II del AR Project – Desarrollo del CPS: Aprendizajes y Conclusiones por etapa .....	72



AR PROJECT EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN PARA SEGUROS BOLIVAR	5
Etapa 1 – Evaluación de la Situación.....	72
Etapa 2 – Exploración de la visión .....	74
Etapa 3 – Formulación de desafíos .....	76
Etapa 4 – Exploración de ideas.....	78
Etapa 5 – Formulación de soluciones .....	79
Etapa 6 – Exploración de la aceptación .....	83
Etapa 7 – Formulación de un plan .....	84
Conclusiones y Recomendaciones FASE II del Ar – Liderazgo Creativo .....	86
FASE III DEL AR PROJECT + CPS SEGUROS BOLIVAR .....	89
Planteamiento del problema - Gerencia de la innovación: .....	90
Identificación y caracterización del problema de gerencia de la innovación: .....	92
Justificación del problema .....	94
¿Por qué innovar en Colombia en el sector asegurador? .....	99
Eficiencia Operativa.....	99
Satisfacción del Cliente: .....	100
Competitividad:.....	100
Cumplimiento de Regulaciones y Estándares:.....	100
Objetivo General de la Gerencia de la Innovación en Seguros Bolívar.....	105
Marco Teórico Fase III – Conceptos Claves y Modelos de Gerencia de la Innovación.....	107
Stakeholders .....	107
Insurtech.....	110
AI-Powered Service Innovation Framework .....	111
Coop Innovation Framework .....	113
Ejecución de la Práctica .....	115

Fase III del AR Project – Desarrollo del CPS: Aprendizajes y Conclusiones por etapa .....	115
Fase III del AR Project – Desarrollo del CPS: Aprendizajes y Conclusiones por etapa .....	116
Etapa 1 – Evaluación de la Situación.....	116
Resultados Propuestos, Conclusiones y Recomendaciones Fase III del AR .....	131
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	140
Referencias	145
ANEXOS	149
FOTOGRAFÍAS.....	157

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Talento humano y bienestar</i> .....	19
Tabla 2. <i>Resultados comparativo año 2020/2021. Seguros Bolívar</i> .....	20
Tabla 3. <i>Resultados comparativos Q1 2022/2023. Comparativo de informe financiero. Seguros Bolívar S.A</i> .....	19
Tabla 4. <i>Porcentaje de participación de sucursales y regionales de la vicepresidencia de ventas canales presenciales.</i> .....	23
Tabla 5. <i>Resultados totales (Nuevos y Renovaciones) de la vicepresidencia de ventas canales presenciales. Semestre I- 2023.</i> .....	24
Tabla 6. <i>Resultados totales (Nuevos y Renovaciones) de la vicepresidencia de ventas canales presenciales. Regional Bogotá. Semestre I- 2023.</i> .....	25
Tabla 7. <i>Razones para innovar en el sector asegurador</i> .....	99
Tabla 8. <i>Ranking por puntuación de países en innovación</i> .....	103
Tabla 9. <i>Comparativo de los elementos principales del modelo de innovación Coop Innovation</i>	

*Framework Forgiarini, D. I., Garcia, A., Alves, C. N., & Cassanego, P., Jr. (2022) con CRAE -*

*Modelo de innovación relacional propuesto por Camilo Peña..... 133*

*Tabla 10. Elementos del CRAE para el modelo de cambio efectivo..... 136*

## ÍNDICE DE FIGURAS

*FIGURA 1. Etapas de la Investigación .....16*

*FIGURA 2. Principios y Valores de Seguros Bolívar ..... 17*

*FIGURA 3. Resultados Comparativos Q1 2022/2023. Comparativo de Informe Financiero.*

*Seguros Bolívar S.A ..... 19*

*FIGURA 4. Resultados Comparativos Q1 2022/2023. Comparativo de Informe Financiero.*

*Seguros Bolívar S.A ..... 22*

*FIGURA 5. Crecimiento de la Industria en Último Año (2022) Comparado con el Año 2021.... 23*

*FIGURA 6. Modelo de Innovación Efecto I .....28*

*FIGURA 7. Modelo de las 5p's de Mejía ..... 33*

*FIGURA 8. Modelo 5p's de la Innovación para Seguros Bolívar..... 34*

*FIGURA 9. Análisis Gerencia de la Innovación de Grupo Bolívar con el Modelo De Las 5p'S de*

*Mejía y las Dimensiones y Determinantes de Crossan y Apaydin..... 37*

*FIGURA 10. El Espiral del Action Research Project..... 45*

*FIGURA 11. Creative Problem Solving: The Thinking Skills Model..... 48*

*FIGURA 12. Pasos de la Metodología del Modelo CPS..... 49*

*FIGURA 13. Metodología CPS – Etapa 2 Liderazgo Creativo..... 50*

*FIGURA 14. Herramientas Adicionales Etapa 3 Gerencia de la Innovación..... 49*

*FIGURA 15. Metodología CPS – Etapa 3 Gerencia de la Innovación..... 49*

*FIGURA 16. Organigrama Vicepresidencia Comercial / Regional Bogotá, Oficina Pasadena...54*

AR PROJECT EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN PARA SEGUROS BOLIVAR	8
FIGURA 17. <i>The Complete Four C-Model</i> .....	64
FIGURA 18. <i>Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation</i> .....	68
FIGURA 19. <i>Cronograma Desarrollo Del CPS – Etapa II del Ar Project</i> .....	71
FIGURA 20. <i>Etapa 1 Creative Solving Problem (Cps) - Evaluación de la Situación - Fase II - Práctica De Liderazgo Creativo</i> .....	73
FIGURA 21. <i>Etapa 2 Creative Solving Problem (Cps) - Exploración de la Visión - Fase II - Práctica De Liderazgo Creativo</i> .....	76
FIGURA 22. <i>Etapa 3 Creative Solving Problem (Cps) - Formulación de Desafíos - Fase II - Práctica De Liderazgo Creativo</i> .....	77
FIGURA 23. <i>Etapa 4 Creative Solving Problem (Cps) - Exploración de Ideas - Fase II - Práctica de Liderazgo Creativo</i> .....	79
FIGURA 24. <i>Etapa 5 Creative Solving Problem (Cps) - Formulación de Soluciones - Fase II - Práctica de Liderazgo Creativo</i> .....	68
FIGURA 25. <i>Etapa 6 Creative Solving Problem (Cps) - Exploración de la Aceptación - Fase II - Práctica de Liderazgo Creativo</i> .....	68
FIGURA 26. <i>Etapa 7 Creative Solving Problem (Cps) - Formulación de un Plan - Fase II - Práctica de Liderazgo Creativo</i> .....	69
FIGURA 27. <i>Organigrama Regional Bogotá, Oficina Santa Bárbara</i> .....	90
FIGURA 28. <i>Top de Economías Innovadoras</i> .....	101
FIGURA 29. <i>Top de Economías Innovadoras por Grupo de Ingresos</i> .....	102
FIGURA 30. <i>Informe de Innovación de Colombia 2022 – Categorías y Puntuación</i> .....	104

FIGURA 31. <i>Stakeholder View of Firm</i> .....	89
FIGURA 32. <i>AI-Powered Service Innovation Capability</i> <i>Framework</i> .....	112
FIGURA 33. <i>Coop Innovation</i> <i>Framework</i> .....	113
FIGURA 34. <i>Cronograma Desarrollo del Cps – Etapa III del Ar</i> <i>Project</i> .....	115
FIGURA 35. <i>Etapa 1 Creative Solving Problem (Cps) - Evaluación De La Situación - Fase III -</i> <i>Práctica en Gerencia de la Innovación</i> .....	98
FIGURA 36. <i>Sub Etapa 1. Evaluación de la Situación - Fase III - Práctica en Gerencia de la</i> <i>Innovación</i> .....	99
FIGURA 37. <i>Modelo de Investigación Aplicada en la Etapa de Evaluación de la Situación Sobre</i> <i>el Modelo de Innovación de Seguros Bolívar. – Sub-Etapa 3</i> .....	120
FIGURA 38. <i>Encuesta de Percepción</i> .....	121
FIGURA 39. <i>Etapa 2 Creative Solving Problem (CPS) - Exploración de la Visión - Fase III -</i> <i>Práctica en Gerencia de la Innovación</i> .....	122
FIGURA 40. <i>Etapa 3 Creative Solving Problem (Cps) - Formulación De Desafíos - Fase III -</i> <i>Práctica En Gerencia de la Innovación</i> .....	124
FIGURA 41. <i>Etapa 4 Creative Solving Problem (Cps) - Exploración De Ideas - Fase III -</i> <i>Práctica en Gerencia de la Innovación</i> .....	125
FIGURA 42. <i>Etapa 5 Creative Solving Problem (Cps) - Formulación de Soluciones - Fase III -</i> <i>Práctica en Gerencia de la Innovación</i> .....	126
FIGURA 43. <i>Formulación de las Mejores</i> <i>Opciones</i> .....	129

FIGURA 44. <i>Etapa 6 Creative Solving Problem (Cps) - Exploración de la Aceptación - Fase III - Práctica en Gerencia de la Innovación</i> .....	130
FIGURA 45. <i>Etapa 7 Creative Solving Problem (Cps) - Formulación de un Plan - Fase III - Práctica en Gerencia de la Innovación</i> .....	131
FIGURA 46. <i>Modelo de Relacionamiento e Innovación - CRAE Propuesto por Camilo Peña, Santa Bárbara. VI</i> .....	132
FIGURA 47. <i>Resultados Totales de la Sucursal. Facturación Corte Agosto/23. Santa Bárbara</i>	143
FIGURA 48. <i>Resultados de la Sucursal. Facturación Corte Agosto/23 – Producción Nuevos Negocios. Santa Bárbara</i> .....	143
FIGURA 49. <i>Modelo Expertos Visión de Negocios. Planeación de Territorios 2023. Regional Bogotá</i> .....	144

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. Etapas del CPS. Etapa Liderazgo Creativo .....	149
ANEXO B. Exploración de la Visión y Exploración de Idea. Etapa Gerencia de la Innovación	156
ANEXO C. Fotografías.....	157

## Resumen

El presente trabajo de grado para optar por el título de Maestría en Gerencia de la Innovación de la Universidad de La Sabana titulado “una visión integral es posible: Action Research Project en gerencia de la innovación para la Vicepresidencia de Ventas de Canales Presenciales de Seguros Bolívar”, consolida el trabajo entre la empresa y la academia, siendo colaborativo entre Seguros Bolívar y la Universidad de la Sabana. Este, se encuentra estructurado bajo la macro metodología de Action Research (AR) y está dividido en tres fases, con el objetivo de llevar a cabo una investigación teórico-práctica en la organización.

La fase 1 consiste en el desarrollo de un diagnóstico en la empresa, destinado a comprender el contexto y la gestión de la innovación interna mediante la metodología de investigación en acción, mediante la cual se identificaron algunos de los desafíos más relevantes en cuanto a la posición actual de la intermediación de seguros en Colombia y en Seguros Bolívar. Igualmente, se incluye el papel protagónico de la industria aseguradora en Colombia, el crecimiento en la colocación de primas de los últimos años impulsado por nuevas soluciones y

tecnologías, y un análisis comparativo tomando como referencia los 149 años que lleva el mercado asegurador colombiano vigente, entre otros.

Posteriormente, la fase 2 se centra en la Vicepresidencia de Canales Presenciales y los desafíos evidenciados en el diagnóstico. Se destaca la "falta de sinergia y trabajo colaborativo entre canales" como un elemento de relevancia significativa, dada la alta participación de oportunidades que puede generar para la Vicepresidencia. En esta fase, se emplea la metodología del CPS para identificar, caracterizar y proponer soluciones creativas e innovadoras. El enfoque se orienta a fortalecer la sinergia entre los canales de ventas, la estrategia comercial de la organización, su sostenibilidad y posicionamiento en las diversas regiones del país, a través de un modelo de relacionamiento sinérgico fundamentado en el liderazgo creativo.

Por último, la culminación de este proceso se determina a través de la fase 3, en la cual se integraron los hallazgos obtenidos en las fases anteriores con el diagnóstico del modelo de innovación existente en Seguros Bolívar. En esta fase, se identificaron los retos del modelo, destacando el alto enfoque en proyectos tecnológicos al servicio de la banca y clientes externos, y evidenciando oportunidades en la expansión, sensibilidad, adopción y aplicación en los equipos comerciales, entre otros aspectos. Estas oportunidades se reconocen como áreas a abordar mediante la metodología del Creative Problem Solving – CPS, la cual se percibe como un respaldo para la identificación de los problemas de investigación y la generación de soluciones creativas. Este enfoque se centralizó desde la Sucursal Santa Bárbara de la regional Bogotá, permitiendo la utilización de la innovación inversa como habilitador en la construcción de un modelo replicable en las demás sucursales a nivel regional. Esto se logra mediante la formulación de mejoras concretas en el modelo de gestión de la innovación de la empresa y sus sucursales. En definitiva, este trabajo ha seguido un riguroso enfoque metodológico basado en



Action Research y Creative Problem Solving, a través de tres fases, que han permitido obtener una comprensión del el contexto empresarial, identificar desafíos y oportunidades y proponer soluciones concretas e innovadoras para mejorar la gestión de la innovación en Seguros Bolívar.

*Palabras Clave:* action research project, creative problem solving, innovación, estrategia.

### **Abstract**

The present thesis, submitted to obtain the master's degree in Innovation Management from the University of La Sabana, is titled "A Comprehensive Vision is Possible: Action Research Project in Innovation Management for the Vice Presidency of Sales in On-site Channels at Seguros Bolívar." This work consolidates collaboration between the company and academia, fostering a collaborative effort between Seguros Bolívar and the University of La Sabana. The thesis is structured under the overarching methodology of Action Research (AR) and is divided into three phases, aiming to conduct a theoretical-practical investigation within the organization.

Phase 1 involves the development of a diagnostic in the company to comprehend the context and internal innovation management through the action research methodology. This phase identified some of the most relevant challenges regarding the current position of insurance intermediation in Colombia and at Seguros Bolívar. It also highlights the leading role of the insurance industry in Colombia, the growth in premium placement in recent years driven by new

solutions and technologies, and a comparative analysis based on the 149 years of the current Colombian insurance market, among other factors.

Moving on to Phase 2, the focus shifts to the Vice Presidency of On-site Channels and the challenges revealed in the diagnostic phase. The "lack of synergy and collaborative work between channels" is emphasized as a significantly relevant element, given its potential impact on opportunities for the Vice Presidency. In this stage, the Creative Problem Solving (CPS) methodology is employed to identify, characterize, and propose creative and innovative solutions. The approach aims to strengthen synergy among sales channels, the organization's commercial strategy, sustainability, and positioning in various regions of the country, through a synergistic relationship model grounded in creative leadership.

Finally, the culmination of this process is determined in Phase 3, where findings from previous stages are integrated with the diagnosis of the existing innovation model at Seguros Bolívar. Challenges in the model are identified, highlighting a strong focus on technological projects serving the banking sector and external clients, along with opportunities in expansion, sensitivity, adoption, and application in commercial teams, among other aspects. These opportunities are recognized as areas to address through the Creative Problem Solving (CPS) methodology, seen as a support for identifying research problems and generating creative solutions. This approach is centered on the Santa Bárbara Branch in the Bogotá region, allowing the use of reverse innovation as an enabler in constructing a replicable model in other branches at the regional level. This is achieved by formulating specific improvements in the innovation management model of the company and its branches.

In conclusion, this thesis has followed a rigorous methodological approach based on Action Research and Creative Problem Solving through three phases, enabling a comprehensive

understanding of the business context, identification of challenges and opportunities, and proposing concrete and innovative solutions to enhance innovation management at Seguros Bolívar.

*Keywords:* action research project, creative problem solving, innovation, strategies.

## **Introducción**

En la actualidad, la industria aseguradora experimenta una transformación significativa, impulsada por la creciente y relevante revolución digital que se aceleró durante la pandemia. A nivel de la industria, de acuerdo con el IMD - Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial, Colombia se posiciona en el puesto 39 en primas emitidas a nivel mundial, representando el 0,13% del total global. En América Latina, ocupa el quinto (5°) lugar con el 6,1% en 2021, en contraste con Brasil (41%), México (21,2%), Argentina (7,1%) y Chile (7%).

Abordar la creación y evolución de conceptos requiere una comprensión profunda del entorno. Según el Índice de Competitividad Digital, Colombia se ubica en el cuarto (4°) lugar en competitividad en América Latina y de quincuagésimo séptimo (57°) a nivel mundial, destacando la dinámica del entorno impulsada por la transformación digital, el efecto postpandemia y las tendencias en comportamiento y consumo.

Esta investigación AR menciona algunos desafíos y nuevas tendencias en las compañías del sector asegurador, resaltando la importancia estratégica de las personas en este proceso. Adicionalmente, propone el uso de técnicas de creatividad propuestas por (Flores et al., 2015) en

la teoría TRIZ para fortalecer la flexibilidad y la innovación, con un enfoque orientado a mejorar el equipo comercial de la Sucursal Santa Bárbara de Seguros Bolívar en Bogotá – Colombia, potenciando la generación de ideas y de proyectos innovadores.

La investigación se lleva a cabo en tres fases: contexto y diagnóstico, práctica en liderazgo creativo y práctica en gerencia de innovación. Para su desarrollo se implementa la metodología de AR y se promueve la innovación orgánica desde las sucursales comerciales, con un enfoque en la transformación, crecimiento y desarrollo organizacional. Cada una de las fases concluye con evaluaciones y perspectivas para el desarrollo continuo de los modelos de innovación en la organización.

### Figura 1

#### *Fases de la investigación*



*Nota.* Caracterización de las tres fases: contexto y diagnóstico, práctica en liderazgo creativo y práctica en gerencia de innovación.

#### **Fase 1: Action Research Project**

La fase 1 consiste en describir la empresa en la que se realizó la investigación en acción, que en este caso es Seguros Bolívar.

## Presentación de la empresa

### Descripción General

Seguros Bolívar es una aseguradora colombiana que apoya el desarrollo del país dando seguridad a sus clientes con soluciones ajustadas a sus necesidades desde 1939. Hace parte del Grupo Bolívar (grupo empresarial con un enfoque multilatina) y tiene como centro el ser humano, identificándose como un grupo de empresas creativas, flexibles e innovadoras; a partir de este eje pone en práctica su propósito superior, la misión, los principios y valores, para aprovechar las ventajas que se derivan del trabajo sinérgico entre ellas, para enriquecer la vida con integridad como propósito Superior. (Seguros Bolívar, 2023)

### Figura 2

#### *Principios y valores de Seguros Bolívar*



*Nota.* Los principios de Seguros Bolívar como el respeto, la equidad, la disciplina, honestidad y entusiasmo enmarcan el reconocimiento de la ética en el comportamiento humano. (Seguros Bolívar, 2023)

En sus inicios la Compañía Seguros Bolívar se dedicó a atender los seguros de vida colectivos o grupales e individuales, incursionando en un mercado conformado principalmente por aseguradoras internacionales. Junto a sus filiales Seguros Comerciales Bolívar S.A. y la Sociedad de Capitalización y Ahorros Bolívar S.A. cuenta con 83 años de operaciones comerciales en el país.

Dentro de los hechos relevantes de la organización está la reciente fusión por absorción de Liberty Seguros de Vida S.A con Compañía de Seguros Bolívar S.A y el retiro de Javier Suárez, quien ha sido designado para asumir la presidencia del banco Davivienda. Por otro lado, las juntas directivas de Seguros Bolívar S.A., Seguros Comerciales Bolívar S.A. y Capitalizadora Bolívar S.A. nombraron a Álvaro Carrillo Buitrago para ocupar la Presidencia de estas Compañías a partir del 1ero de enero de 2022. (Seguros Bolivar, 2023)

Actualmente la sede principal está en Bogotá D.C, además de otras 24 oficinas con atención al público en las principales ciudades del país entre ellas: Barranquilla, Santa Marta, Pasto, Villavicencio, Cali, Ibagué, Montería, Cúcuta, entre otras. Adicionalmente existen 4 centros médicos en Bogotá.

En la actualidad, Seguros Bolívar ofrece pólizas en los siguientes ramos:

- Personas: Seguros de vehículos, hogar, salud, vida, SOAT, seguros para mascotas, accidentes personales, seguro de vida crédito, renta vitalicia, seguro de arrendamiento, mascotas, bicicletas.
- Empresas: ARL, cumplimiento, mercancías, embarcaciones, vehículos pesados, responsabilidad civil, seguros para empresas de vigilancia, industria de hidrocarburos, daños a terceros, seguro decenal, seguro todo riesgo constructor, pymes, estudiantil, seguro hotelero, copropiedades y una amplia gama de seguros agrícolas.

La organización emplea a 2.611 funcionarios, de los cuales el 52,2% pertenece a la generación Y, conocida por su orientación digital, hiper conectividad y sólidos valores éticos y sociales. La generación Z, que representa el 15% del total de empleados, también juega un papel

significativo al priorizar las relaciones sociales virtuales y redes de valor, tal y como se puede apreciar en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Talento humano y bienestar.*

TIPO DE CARGO - GENERACIÓN - GÉNERO	SEGUROS BOLIVAR	
	F	M
<b>Directivos (Alta Gerencia)</b>	4	8
Baby Boomer	2	1
Generación X	2	6
Generación Y		1
<b>Directivos (Gerencia Junior)</b>	31	43
Baby Boomer	3	11
Generación X	20	22
Generación Y	8	10
<b>Ejecutivos (Jefaturas y con personas a cargo)</b>	216	158
Baby Boomer	16	10
Generación X	98	70
Generación Y	101	77
Generación Z	1	1
<b>Cargos Básicos (Sin personal a cargo)</b>	1118	703
Baby Boomer	56	44
Generación X	314	156
Generación Y	631	405
Generación Z	117	98
<b>Temporales, aprendices y practicantes</b>	226	104
Generación X	4	2
Generación Y	100	30
Generación Z	122	72
<b>Total general</b>	1595	1016

*Nota.* Informe de Sostenibilidad diseñado en el 2021 para determinar las líneas generacionales y su proceso de sostenibilidad en los campos de acción de Seguros Bolívar.

## Estructura Organizacional

Seguros Bolívar, como Compañía integrante del Grupo Bolívar, dispone de un sistema de gobierno corporativo integrado por principios, políticas, y normas, que determinan un conjunto de buenas prácticas dirigidas a que sus acciones sean armónicas, equitativas, transparentes y éticas.

Lo antes mencionado aplica para toda la estructura organizacional compuesta por las siguientes áreas directivas: Dirección Ejecutiva de Sostenibilidad, El Libertador, Presidencia Grupo Bolívar, Presidencia Seguros Bolívar y las siguientes Vicepresidencias: Auditoría, Banca seguros y Negocios Digitales, Canal Corredores, Jurídica, Línea de Negocio y Comercial de Soluciones Bolívar, Mercadeo y Relacionamento, Negocios de Personas, Negocios Patrimoniales, Planeación y Riesgo, Responsabilidad Social, Servicio, Talento Humano y Administrativa, Tecnología y Operaciones y por último vicepresidencia de Ventas de Canales Presenciales.

También cuenta con una Vicepresidencia de Innovación, la cual es transversal para el Grupo Bolívar. Esta es liderada por funcionarios del banco Davivienda e indica las altas oportunidades que tiene para fortalecerse con miembros de la Compañía de Seguros Bolívar.

### **Cifras económicas, indicadores y resultados de la operación**

A continuación, se presentan cifras sobre la operación comercial de la Compañía tomando los datos históricos y comparativos desde el año 2020 como corte a mayo de 2023.

La Tabla 2, resalta el crecimiento en ingresos de primas de seguros netos de Seguros Bolívar comparando el 2020 VS 2021, siendo este del 24,45%.

#### **Tabla 2**

*Resultados comparativo año 2020/2021. Seguros Bolívar*



Seguros Bolívar S.A. (Colombia)			
COP / Millones	2021 Y	2020 Y	Crecimiento
Ingresos de primas de seguros netos	2.474.058,00	1.987.934,00	24,45% ▲
Ingreso neto por honorarios y comisiones	-302.866,00	-186.772,00	-62,16% ▼
Ingresos de inversión	6.147,00	8.092,00	-24,04% ▼
Reclamos incurridos	1.394.429,00	901.837,00	54,62% ▲
Ganancia (Pérdida) Neta	178.472,00	228.606,00	-21,93% ▼
Activos Totales	10.585.299,00	9.039.843,00	17,1% ▲
Activos intangibles y valor llave	31.290,00	30.446,00	2,77% ▲
Inversiones	8.567.874,00	7.775.435,00	10,19% ▲
Total de patrimonio	2.368.897,00	2.419.175,00	-2,08% ▼
Reservas y fondos técnicos	6.153.510,00	5.532.260,00	11,23% ▲

*Nota.* Visualizador inteligente de cifras- estadísticas del sector. (Fasecolda, 2023)

Al comparar el Q1 2022 y el Q1 2023, se refleja un crecimiento del 35,69% en los ingresos de primas de seguros netos obtenidos por la Compañía, como se puede evidenciar en la figura 3.

### Tabla 3

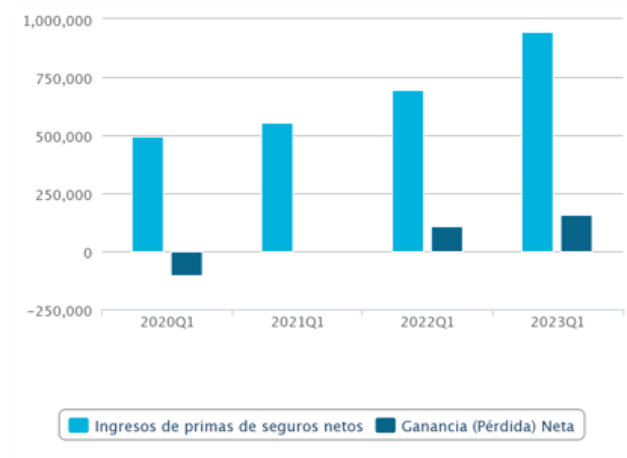
*Resultados comparativos Q1 2022/2023. Comparativo de informe financiero. Seguros Bolívar S.A.*

Seguros Bolívar S.A. (Colombia)			
COP / Millones	2023 Q1	2022 Q1	Crecimiento
Ingresos de primas de seguros netos	945.884,00	697.085,00	35,69% ▲
Ingreso neto por honorarios y comisiones	-124.315,00	-105.704,00	-17,61% ▼
Ingresos de inversión	13.532,00	1.994,00	578,59% ▲
Reclamos incurridos	-311.143,00	-333.901,00	6,82% ▲
Ganancia (Pérdida) Neta	156.561,00	109.823,00	42,56% ▲
Activos Totales	13.344.773,00	10.789.271,00	23,69% ▲
Activos intangibles y valor llave	31.725,00	31.026,00	2,25% ▲
Inversiones	10.824.970,00	8.693.516,00	24,52% ▲
Total de patrimonio	2.672.091,00	2.241.933,00	19,19% ▲
Reservas y fondos técnicos	7.965.759,00	6.376.980,00	24,91% ▲

*Nota.* Visualizador inteligente de cifras- estadísticas del sector. (Fasecolda, 2023)

### Figura 3

*Resultados comparativos Q1 2022/2023. Comparativo de informe financiero. Seguros Bolívar S.A.*

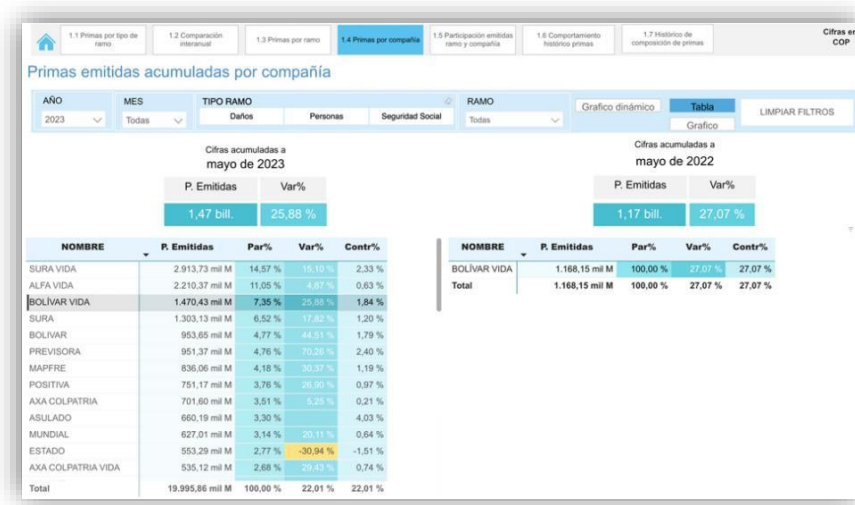


*Nota.* Visualizador inteligente de cifras- estadísticas del sector. (Fasecolda, 2023)

El crecimiento promedio anual de Seguros Bolívar en los últimos seis años fue del 14.5%. Para el año 2022, el crecimiento fue del 27,07% y, a corte mayo 2023, el crecimiento en cifras acumuladas para la Compañía Seguros Bolívar fue del 25,88%, y comprende la operación de los productos de personas y vida; por su parte la Compañía de Seguros Comerciales Bolívar, encargada de la colocación de los productos de seguros generales: autos, hogar, entre otros; crece en un 44,51% para el mismo período. El crecimiento total de la Compañía permitió lograr una posición por encima de las demás aseguradoras, con excepción de aseguradora Previsora, la cual tuvo un crecimiento del 70,26%, evidenciado en las figuras 4 y 5.

#### **Figura 4**

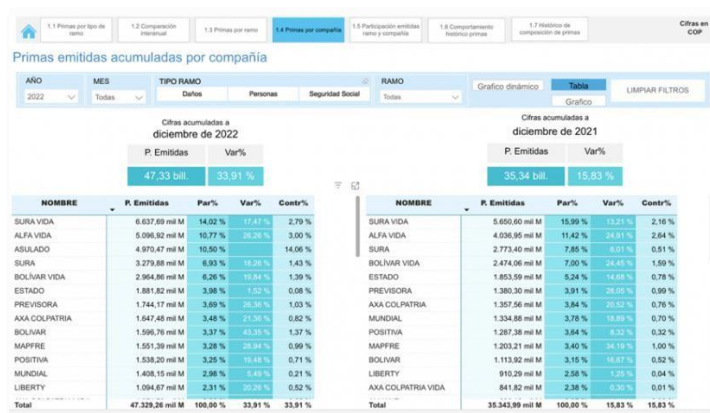
*Resultados comparativos Q1 2022/2023. Comparativo de informe financiero. Seguros Bolívar S.A*



Nota. Informe de crecimiento Seguros Bolívar Q1 - 22 Vs Q1 - 23. Recuperado de: (Bolívar conmigo, 2022)

**Figura 5**

*Crecimiento de la industria en el último año (2022) comparado con el año 2021*



Nota. Informe Crecimiento de la industria. Recuperado de: (Grupo Bolívar, 2022)

A continuación, en la Tabla 4 se detalla, a nivel de la Vicepresidencia de Ventas de Canales Presenciales de Seguros Bolívar (seleccionada para desarrollar el contenido e investigación plasmada en este documento), la información correspondiente a la participación de mercado en las zonas medidas y reportadas como comparables por Fasecolda en las diferentes regiones del país, con corte a mayo de 2023.

**Tabla 4**

*Porcentaje de participación de sucursales y regionales de la VP de ventas canales presenciales.*

### Canal Presenciales

% Participación a Mayo 2023

Nombre	Real 2022 S1	Real S1	Meta S1	% Cumplimiento
Córdoba y Sucre	9.720%	10.129%	9.965%	102%
Risaralda y Quindío	9.061%	9.915%	9.290%	107%
Santander	3.183%	3.270%	3.263%	100%
Tolima	6.547%	6.979%	6.712%	104%
Meta	5.986%	5.300%	6.137%	86%
Nariño	8.804%	8.616%	9.026%	95%
Norte de Santander	7.978%	7.258%	8.179%	89%
Bolívar	7.479%	7.023%	7.668%	92%
Caldas	4.371%	3.971%	4.481%	89%
Regional Bogotá	1.634%	1.641%	1.675%	98%
Regional Antioquia y Eje Cafetero	2.072%	2.169%	2.124%	102%
Regional Caribe	5.794%	5.562%	5.940%	94%
Regional Centro	5.023%	4.996%	5.149%	97%
Regional Occidente	1.931%	2.059%	1.979%	104%

*Nota.* Reporte de participaciones de Mercado - Resultados / Canales Presenciales 1 Semestre 2023, Vicepresidencia canales presenciales de Seguros Bolívar. Recuperado de: (Grupo Bolivar, 2022)

A nivel de los resultados y ejecución presupuestal la vicepresidencia a corte Junio 2023, tiene un cumplimiento del 103,4% con un superávit de superior a \$19.600.000.000 y un crecimiento en el canal de Agentes y Agencias del 27% y en general como VP del 22.5% tal como se evidencia en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Resultados totales (Nuevos y Renovaciones) de la vicepresidencia de ventas canales presenciales. Semestre I- 2023.*

CANAL	REAL 2022	PROYECCIÓN	PRODUCCIÓN 2023	% CUMPL	% VAR ESP	% VAR	BRECHA	META FR	FACTOR RN
AGENTES Y AGENCIAS	388.703.786.300	468.393.876.653	496.868.617.288	106,1%	▲ 20,5%	27,8%	28.474.740.635	91%	100%
GRUPOS HOMOGÉNEOS	106.877.991.478	118.971.623.967	110.175.496.126	92,6%	▲ 11,3%	3,1%	(8.796.127.841)	93%	88%
<b>TOTAL</b>	<b>495.581.777.778</b>	<b>587.365.500.619</b>	<b>607.044.113.414</b>	<b>103,4%</b>	<b>▲ 18,5%</b>	<b>22,5%</b>	<b>19.678.612.795</b>	<b>92%</b>	<b>97,6%</b>

*Nota.* Reporte de resultados e indicadores Vicepresidencia de Ventas - Cierre Junio\_23 - Seguros Bolívar.

(Cárdenas, 2023)

Asimismo, como parte del contexto en el cual se llevó a cabo la implementación del Proyecto II – Gerencia de la Innovación y como parte de la Vicepresidencia de Ventas de Canales Presenciales, se presenta a continuación la Sucursal Santa Bárbara. Esta sucursal cuenta con un equipo comercial cercano a las 200 personas que operan entre sí dentro del ecosistema comercial, desempeñando roles de *stakeholders*, equipo interno y funcionarios.

En términos numéricos, la sucursal presenta un resultado ejecutado por debajo de las expectativas en nuevos negocios, con un cumplimiento del 92% para el primer semestre de 2023. Este resultado se destaca como un indicador relevante para la gestión y movilización de los equipos comerciales, ya que es estratégico en la definición de acciones para la organización, centradas en la colocación de los productos y servicios del portafolio. Estos aspectos se detallan en la Tabla 6.

### **Tabla 6**

*Resultados totales (Nuevos y Renovaciones) de la vicepresidencia de ventas canales presenciales. Regional Bogotá. Semestre I- 2023.*

## Cómo vamos por Sucursal ... Sin SOAT

ACUMULADO SUCURSAL	TOTAL PRIMAS				NUEVOS NEGOCIOS			
	\$ PROY	\$ REAL	% VAR	% EJEC	\$ PROY	\$ REAL	% VAR	% EJEC
A&A PASADENA	\$ 43.378	\$ 51.976	▲ 54,2%	✓ 120%	\$ 8.985	\$ 12.212	▲ 51,8%	✓ 136%
A&A CHICÓ	\$ 27.866	\$ 28.505	▲ 17,9%	✓ 102%	\$ 5.092	\$ 4.236	▲ 6,7%	↓ 83%
A&A SANTA BARBARA	\$ 19.267	\$ 19.783	▲ 13,2%	✓ 103%	\$ 4.579	\$ 4.225	▲ 16,0%	↓ 92%
A&A LA FLORESTA	\$ 18.211	\$ 18.811	▲ 22,9%	✓ 103%	\$ 4.812	\$ 4.401	▲ 18,0%	↓ 91%
A&A CABRERA	\$ 13.946	\$ 14.320	▲ 7,5%	✓ 103%	\$ 2.573	\$ 2.151	▲ 32,6%	↓ 84%
A&A FIDELIZACIÓN BOGOTÁ	\$ 10.500	\$ 12.130	▲ 41,6%	✓ 116%	\$ 722	\$ 635	▲ 19,6%	↓ 88%
SINERGIA BOGOTÁ	\$ 973	\$ 665	▼ -5,0%	↓ 68%	\$ 421	\$ 49	▼ -47,2%	↓ 12%
A&A SALUD BOGOTÁ	\$ 412	\$ 441	▲ 5,7%	✓ 107%	\$ -	\$ -	-	-
GH ARL BOGOTÁ	\$ 12.741	\$ 12.020	▲ 9,2%	↓ 94%	\$ 284	\$ 33	▼ -86,6%	↓ 12%
GH AFINES BOGOTÁ	\$ 5.596	\$ 5.713	▲ 20,9%	✓ 102%	\$ 1.298	\$ 1.012	▲ 27,1%	↓ 78%
GH EDUCADORES BOGOTÁ	\$ 2.716	\$ 2.417	▲ 8,3%	↓ 89%	\$ 684	\$ 319	▲ 6,0%	↓ 47%
GH TUNJA	\$ 1.145	\$ 951	▲ 6,6%	↓ 83%	\$ 304	\$ 136	▼ -38,0%	↓ 45%
GH RELACIONAMIENTO BOGOTÁ	\$ 181	\$ 221	▲ 40,1%	✓ 122%	\$ -	\$ 13	-	-
<b>Total general</b>	<b>\$ 156.933</b>	<b>\$ 167.953</b>	<b>▲ 26,6%</b>	<b>✓ 107%</b>	<b>\$ 29.754</b>	<b>\$ 29.422</b>	<b>▲ 26,8%</b>	<b>⇒ 99%</b>

\*Cifras en millones

\*\* Sin ahorro

Corte Junio 2023



Nota. Seguimiento Trimestral Regional Bogotá a junio 2023 - Seguros Bolívar. (Hortua , 2023)

Dentro del diagnóstico realizado en la empresa, y tratándose de un trabajo que involucra la visión estratégica de negocios e innovación, se resalta la constante evolución en el modelo de gestión organizacional de Seguros Bolívar. Para el año 2023, con proyección al 2026 se lanza la estrategia del juego infinito, visión global, en la que convergen todas las áreas de la organización, y la cual tiene un propósito integral, de acuerdo a lo manifestado por Miguel Cortes, presidente del Grupo Bolívar, quien, en entrevista, resalta:

Sabemos que implica un esfuerzo transformar la visión y la manera de hacer negocios, buscando crear una organización que tenga éxito y que trascienda, pensando de manera infinita y exponencial. Queremos desarrollar mentalidades infinitas en nuestros equipos para crear y contribuir en pro de ser una organización fuerte y sana para seguir en el juego por muchas generaciones, preparados para lo impredecible, construyendo equipos de confianza y que vivan contagiados de engrandecer la vida para un futuro mejor, evolucionando la manera de actuar no pensando solo en ganar, sino en seguir jugando y perpetuar el juego. (Cortes, 2023)

Lo anterior compromete el desarrollo de este trabajo y lo fortalece como una herramienta poderosa de co-creación y transformación del equipo comercial para enriquecer la vida con integridad, enfocado en la sostenibilidad, la innovación y el desarrollo de nuevas perspectivas de negocio.

### **Diagnóstico de la Innovación**

La primera definición fue acuñada por Schumpeter (1942), quien señaló que la innovación se refiere a: “resultados novedosos, es un concepto fundamental en el ámbito empresarial, asociado con el desarrollo de nuevas ideas, productos, servicios y procesos que generan valor y fomentan el crecimiento sostenible” (Schumpeter, 2004) . La innovación puede ser definida como: "el proceso de traducir una idea o invención en un producto, servicio o proceso nuevo o mejorado que crea valor para los clientes o usuarios" (Garcia, 2014, pág. 8). Se trata de la capacidad de una organización para generar, adoptar y aplicar nuevas ideas de manera efectiva, con el fin de obtener una ventaja competitiva y promover el crecimiento empresarial.

Históricamente hay un estrecho vínculo entre la innovación y el conocimiento, los cuales han garantizado toda la evolución de la sociedad. La innovación es reconocida como la causante del cambio tecnológico y todas las invenciones que se van a desprender del genoma humano, seguirán impactando y cambiando la cultura, las leyes, la estética, los comportamientos, las relaciones y la tecnología de una sociedad, es decir, han y seguirán quebrando paradigmas.

El modelo del grupo Bolívar se fundamenta en una gran sombrilla construida y basada desde el RIS, la cual moviliza la innovación como un elemento fundamental y necesario para garantizar el crecimiento del negocio, siendo sostenibles, y perdurables en el tiempo, con un elemento cultural único, construido desde el ¿qué somos y qué queremos ser?, siendo fuentes inagotables de conocimiento y valor. Lo anterior enmarca el objetivo principal del modelo:

Fortalecer todas las dimensiones representadas en la sostenibilidad del modelo de negocio, el servicio como primicia y una orientación centrada en el cliente, con una oferta de productos que aporten valor y acompañen a los clientes en las diferentes necesidades que se pueden atender, siendo transversales en todas las empresas del Grupo.

Mediante instrumentos de recolección de información cualitativa, como entrevistas, fuentes primarias y videos explicativos del vicepresidente de innovación, Oscar Rodríguez Vélez, se logra identificar las ventajas y la estructura de la vicepresidencia de innovación del Grupo Bolívar, que cuenta con 4 grandes divisiones en forma de estrella: Alianzas estratégicas, inversiones – diversificación, Startups y Organización que aprende, como se visualiza en la figura 6.

**Figura 6**

*Modelo de Innovación Efecto i*





*Nota.* Modelo de innovación EAFIT. (EAFIT, 2020)

A continuación, se detalla el diagnóstico del modelo de innovación transversal para Seguros Bolívar.

El Grupo Bolívar, enriquece la vida con integridad, y construye desarrollo económico en sus clientes por medio de la oferta de productos y servicios, brindando experiencias positivas al hacer sus procesos sencillos, confiables y amigables, con los cuales busca generar relaciones sólidas a largo plazo.

El modelo es movilizado desde la Vicepresidencia de Innovación, que tiene dentro de sus propósitos, involucrar a los cerca de 26.000 funcionarios, considerados líderes, quienes se caracterizan por desarrollar sus destrezas en conocimiento del negocio y de sus clientes, investigación, innovación, tecnología, sinergia empresarial, manejo del riesgo y relaciones emocionales.

Para comprender, comparar y aportar al modelo, a continuación, se detallarán los componentes, los cuales serán analizados posteriormente, teniendo en cuenta el modelo de dimensiones y determinantes de Crossan y Apaydín (2010, p. 1167) y el modelo de Mejía de las 5p's.

### **Componentes del modelo**

#### **Personas:**

Este es uno de los componentes esenciales e importantes del modelo. Seguros Bolívar reconoce que cualquiera puede ser innovador, y considera la innovación como una destreza organizacional existente hace 83 años, y con la cual se auto reconoce como una organización que aprende constantemente, involucrando los 26.000 funcionarios del Grupo y sus diferentes áreas, desde la contable, tributaria, comercial, entre otras; con las cuales se genera compromiso y

responsabilidad orientados a un trabajo mancomunado que genere resultados de valor. Para ello, se propone por ambientes de aprendizaje en los que se forjan procesos de formación en metodologías de innovación y modelos de entrenamiento apalancados en herramientas tecnológicas y un proceso de medición por medio de la percepción de los clientes y la fuerza de ventas comercial.

En la actualidad, la organización cuenta con 1,200 coachees certificados en metodologías de innovación, trabajando principalmente mediante lo que se ha denominado habilidades i, como modelo de entrenamiento a través de:

- Herramientas de pensamiento sistémico
- Diseño de ofertas de valor centradas en el cliente
- Tecnologías innovadoras exponenciales
- Coachees de innovación
- Procesos para romper paradigmas
- Transformación de negocios

**Procesos:**

La oferta académica en entrenamiento en innovación es 100% digital, integrando la tecnología como un movilizador, permitiendo entregar y transferir el conocimiento a través de clases online interactivas que cuentan con certificación internacional y diferentes aliados metodológicos. La medición se realiza por medio de la evaluación de los proyectos mediante la implementación y rendimiento de estos, y es fundamental en su nivel de disrupción.

**Producto:**

La organización cuenta con una gran sombrilla, representada en el programa Skills i, certificado como un diplomado virtual 100% digital considerado un logro principal y sustentado en la plataforma e-learning: UXplora.

**Propósito:**

Hace algunos años, Grupo Bolívar ha venido fomentando el desarrollo de la innovación como parte integral de su cultura corporativa. De esta manera, ha logrado gestionar la oferta de valor de forma innovadora, respaldándose en la claridad que se ha obtenido al implementar este modelo de desarrollo sostenible en el ADN organizacional.

**Ambiente:**

Actualmente, la vicepresidencia cuenta con equipos de acompañamiento, que integran elementos relevantes del modelo propuesto por Mejía, como son:

- Incentivos
- Procedimientos
- Estructura física y organizacional
- Relación con el ecosistema de innovación

Representados en el modelo de la siguiente manera:

**Ambiente Externo:****\* *Startups*:**

Esta es una de las áreas en la Vicepresidencia de Innovación reflejadas en la figura 6, la cual tiene como propósito identificar en el mundo, las mejores Startups para trabajar en un modelo de innovación abierta con ellas, involucrando a emprendedores que buscan integralmente un “gana a gana”. Proceso descrito a continuación:

La Vicepresidencia de Innovación del Grupo Bolívar plantea los proyectos llamados retos o problemas que buscan ser resueltos por medio de soluciones tecnológicas, luego se aplican las etapas de definición del reto, *scouting*, desarrollo del PoC/Prueba política y engagement Startup. Posteriormente se identifican las ideas más innovadoras, aquellas que se acercan con mayor precisión a las soluciones esperadas, buscando así elegir las Startups con las que se inicia el proceso de sinergia e integración al equipo del Grupo Bolívar. A la fecha se han analizado más de 3.000 empresas y actualmente se trabaja con 30 de ellas.

Otra área importante es la **Unidad de diseño HUB** que tiene como propósito unir lo mejor de la academia con la empresa, por medio de: **Alianzas Estratégicas**. El éxito de los procesos de innovación del Grupo Bolívar se ha dado principalmente por considerar el “talento joven para innovar”, centrado principalmente en innovación abierta mediante la incorporación de aliados metodológicos e instituciones gubernamentales. Las alianzas con las universidades, que desde hace 8 años están enfocadas en células de innovación de desarrollado, se llevan a cabo con grupos de 5-6 estudiantes de últimos semestres de carreras universitarias, que trabajan en un reto presentado por la Compañía; que resuelven mediante metodologías de innovación.

Parte del proceso en la **Unidad de Diseño HUB** es convocar practicantes universitarios. A la fecha se han recibido aproximadamente 160 practicantes de carreras profesionales como Psicología, Sociología, Administración y Antropología. Estos jóvenes se integran con una mirada fresca y con soluciones disruptivas, que por medio de herramientas de diseño y procesos sistemáticos acompañan y enriquecen la estrategia de la Compañía.

En simultaneo, **Social Skin**, un programa que busca retar dos mundos: La orientación social y los jóvenes, por medio de una comunidad de innovación y emprendimiento social de Colombia, Centroamérica y México, nace para apoyar la construcción de una mejor sociedad,

reconociendo a jóvenes que lideran proyectos innovadores con impacto social y que están generando valor e impacto en el bienestar general de una población o comunidad.

En esta comunidad confluye un alto volumen de emprendedores participantes, de los cuales se registran más de 4.000 iniciativas, alrededor de 12.000 jóvenes involucrados y un aproximado de 28 propuestas ganadoras, que se llevan a cabo en Compañía de inversionistas, mentores y voluntarios que quieren aportar a erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos.

### **Ambiente Interno:**

A nivel del ambiente interno, existe el Premio de Innovación, considerado una visión estratégica del Grupo Bolívar, y que, por medio de un evento anual, incentiva el desarrollo, adopción y reconocimiento a los equipos que lideran estrategias de innovación, demostrando unos criterios tales como: implementación, paradigmas que se hayan superados e impacto en el mercado.

Algunas cifras del éxito de este modelo de reconocimiento son 2.000 logros implementados, la participación de 200 jurados externos y 10.000 personas que han presentado proyectos de acuerdo con las características enmarcadas en el manual de Oslo, en tres categorías: Innovación en la oferta de valor, en procesos y en prácticas gerenciales. (EAFIT, 2020).

Como parte integral del ambiente interno de la vicepresidencia, se cuenta con la certificación I+D+i, reconocida a nivel mundial y otorgada a compañías que tienen prácticas innovadoras, siendo referentes en propiedad intelectual en el sector financiero, al contar con un portafolio de 566 activos de propiedad intelectual entre derechos de autor y secretos empresariales, además del portafolio de 5 patentes otorgadas por la SIC.

Para el caso Seguros Bolívar, la patente Morral especializado para médicos domiciliarios es la primera patente de una aseguradora en Colombia. (Patente Morral para el médico de confianza - Seguros Bolívar, 2020).

Una vez detallado el modelo, se presentará en esta sección el análisis de este comparado como se mencionó anteriormente con el modelo de las 5p's planteadas por Mejía (2018) a partir de las 4P's de la Creatividad (Rhodes,1961), por medio de la figura 7 y la figura 8.

## Figura 7

### Modelo de las 5P's de Mejía



Nota. Modelo de las 5P's planteadas por Mejía (2018). (Rodríguez, 2018)

## Figura 8

### Modelo 5P's de la Innovación para Seguros Bolívar



*Nota.* Elaboración Propia tomado de acuerdo con el modelo de perspectiva de las 5P's

Dando continuidad a los análisis realizados, presentamos en la siguiente sección el análisis del modelo de estudio, identificando las dimensiones y determinantes de Crossan y Apaydin (2010, p. 1167).

## **Determinantes de la innovación**

### ***Liderazgo***

Se ha mencionado que el modelo de innovación tiene una base en el RIS, y al referirse a liderazgo se resalta que la organización ha desarrollado un estilo representado en líderes transformadores que invierten tiempo en su gente, con una preocupación genuina en el cliente, interesado en ayudar a la comunidad, con fundamento en los principios y valores corporativos. Si bien no existe un único lineamiento de la tipología o personalidad sobre el liderazgo, si se enmarca en una única cultura.

### ***Palancas gerenciales***

Genuinamente, el Grupo Bolívar ha determinado como un componente esencial, movilizar la innovación por medio del capital humano y sus capacidades a través del desarrollo de habilidades y conocimientos. Por esta razón, en el análisis cobra especial atención la palanca gerencial del aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento, representada en una cultura de innovación donde la curiosidad y disciplina enmarcado en *Skills* apoya el emprendimiento dinámico y de alto potencial por medio del desarrollo de competencias.

### ***Procesos del negocio***

Uno de los principales procesos para movilizar la innovación en la mejora de procesos, productos y tendencias tecnológicas, de mercados y de modelos de negocios es la estructura de sistemas y plataformas digitales, que como organización multilatina, permiten el acceso de forma 100% digital, promoviendo la innovación en los 26.000 funcionarios del grupo.

### **Dimensiones de la innovación**

#### ***Innovación como proceso***

Una de las dimensiones más relevante del modelo, dado el ecosistema interno y externo que existe y por medio del cual se desarrolla el ADN productivo del grupo Bolívar, es el que conecta un mundo robusto de alianzas, reconocimientos obtenidos, procedimientos, estructura física y organizacional promoviendo que todos los programas como *Social Skin*, ecosistema de innovación entre otros, tengan un alto nivel de apropiación y sostenibilidad.

#### ***Innovación como resultado***



El Grupo Bolívar, convierte cada propuesta en un reto que debe cumplir 8 pasos mencionados a continuación para transformar una idea en realidad y así, constituir un elemento que se desarrolle en el negocio:

1. Investigación
2. Metodologías
3. Prototipado
4. Startups
5. Experimentación
6. Células de innovación
7. Incubación
8. Implementación

En este sentido, el resultado se vuelve orgánico al demostrarse su utilidad, aplicabilidad y generación de valor ya sea para movilizar o descubrir un nuevo modelo de negocio, proceso y producto.

Lo anterior se alinea con las categorías establecidas para ser reconocidas en el premio de innovación:

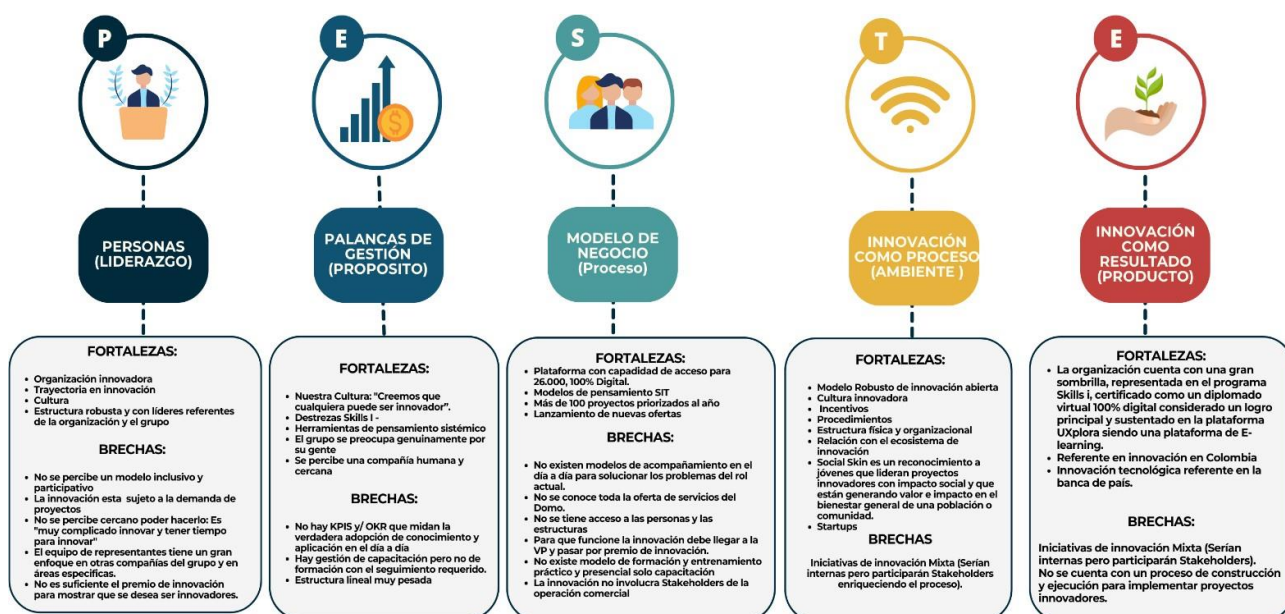
1. Innovación en procesos
2. Oferta de valor
3. Innovación Organizacional
4. Innovación en regional

De acuerdo con lo anterior, se realizó un Análisis del Modelo de Innovación del Grupo Bolívar, comparado con el modelo de las 5p's de Mejía y con las dimensiones y determinantes de Crossan y Apaydin, detallados en el marco teórico de la fase 3 de este documento, con el

objetivo de identificar el apalancamiento de las propuestas innovadoras, principales fortalezas y las brechas que tiene el mismo, representado en la figura 9.

**Figura 9**

*Análisis gerencia de la innovación de grupo bolívar con el modelo de las 5p's de mejía y las dimensiones y determinantes de Crossan y Apaydin.*



*Nota.* Elaboración Propia a partir del análisis del modelo de innovación del grupo Bolívar.

Consolidando a manera de conclusión sobre lo anteriormente analizado, es claro que la innovación a la fecha de construcción de este documento es un elemento fundamental en la organización, mediante el cual se espera afrontar los retos existentes en las diferentes operaciones. Sin embargo, al revisar en profundidad la implementación de acciones innovadoras, y aplicaciones en los equipos comerciales, no se evidencia ni se percibe la homogenización de

procesos que incentiven o permitan de forma orgánica la innovación; Aun cuando es una apuesta y foco organizacional, se ratifica que no se integra igual en todas las personas del equipo.

Es importante destacar que, durante el proceso de investigación, fue constante identificar que la destreza de los procesos innovadores se genera en la medida en que exista iniciativa en los funcionarios para profundizar y llevar a un nivel diferente los procesos de aprendizaje y adopción de los mismos, alrededor de la creatividad e innovación. Pese a que las herramientas necesarias para el acercamiento en conocimiento de procesos y métodos conocidos como Skills en innovación están disponibles, no hay un acercamiento u obligatoriedad para dar inicio al proceso de formación.

Igualmente, se identificó que la Vicepresidencia no cuenta con un área de acercamiento que permita un determinado procedimiento de acompañamiento o proceso de cercanía y acogida orientado a las oficinas y sucursales en forma de cascada, por lo anterior, la manera de generar un contacto se dá por la necesidad manifestada de un área o línea de negocio, la cual solicita el acompañamiento requerido; y, se autorizan los acompañamientos, siempre y cuando estén contemplados en los proyectos priorizados y previamente aceptados y presupuestados por la Vicepresidencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos determinar que, aunque existen las herramientas, el modelo actualmente está planteado en algo denominado el ciclo de innovación, compuesto por 10 pasos mencionados a continuación:

1. Definición del reto
2. Investigación
3. Ideación
4. Concepto

5. Prototipado
6. Validación
7. Filtros de innovación
8. M.V.P.
9. Pitch
10. Propiedad intelectual

Los elementos anteriores se apalancan sobre herramientas de apoyo denominadas Kit Metodológico, las cuales, al ser un modelo dinámico, se fundamentan el desarrollo de pensamiento disruptivo, alojados en la plataforma **Xplora**, en tres capítulos: Alcanza la eficiencia, Transformación de procesos y Diseño de nuevos productos.

Todo lo anterior, contiene los elementos que se consideran necesarios para hacer innovación en el Grupo Bolívar.

Tomando en cuenta el diagnóstico realizado, se plantea la siguiente pregunta de investigación, a resolverse en las siguientes fases: ¿Cuáles pueden ser las maneras de movilizar al equipo comercial para lograr un modelo incluyente, conectando la innovación con la metodología de jugar para ganar del juego infinito en la Vicepresidencia de Ventas Canales Presenciales?

### **Problemas de Investigación**

#### **Liderazgo Creativo:**

**Problema:** La Vicepresidencia de Ventas de Seguros Bolívar, cuenta con 2 canales de ventas, (Agentes y Agencias – Grupos homogéneos), los cuales, a pesar de tener un mismo líder, y la posibilidad de trabajar en sinergia como un solo canal y vicepresidencia, no lo hacen. Lo

anterior se encuentra enmarcado en que históricamente se han visto y se han liderado como dos canales diferentes e independientes, bajo la premisa de: “Siempre se ha hecho así”, generando ausencia de trabajo en equipo entre canales, desconfianza y desconocimiento del proceso y de los beneficios que tiene unir esfuerzos para brindar un mejor servicio de los clientes y potenciar las fuerzas de ventas. Lo anterior, genera que primen los intereses individuales, provocando una ruptura o inexistencia de trabajo entre canales para desarrollar sinergia.

En resumen, el problema es: Ruptura en la sinergia corporativa, inexistente estandarización del modelo de trabajo y desconfianza entre *stakeholders* del equipo de ventas de canales presenciales.

**¿Por qué es Importante?:** Al trabajar como un solo equipo se optimizan los esfuerzos por canal centrados en un modelo de eficiencia y fortaleza empresarial, necesario para alcanzar una mayor participación de mercado, indicador clave de medición que tiene la vicepresidencia.

**Impacto Esperado:** Al resolverse el problema los principales resultados se centran en disminuir y eliminar las brechas de trabajo en equipo existentes en los canales de ventas, grupos homogéneos y agentes y agencias, logrando que se optimicen todos los recursos que actualmente son necesarios para el cumplimiento de objetivos comerciales y de sostenibilidad del negocio, esto, impactará directamente a la eficiencia aportando a la vicepresidencia de ventas presenciales una ventaja competitiva frente al mercado, y clientes internos, desarrollando una mayor eficiencia, incremento de primas y profundización en los clientes nuevos y vinculados.

### **Gerencia de la innovación:**

**Problema:** El modelo de innovación del Grupo Bolívar, no tiene una definición clara en la oferta de valor para los intermediarios, y fuerza de ventas comerciales, reflejando oportunidades a desarrollarse por medio de los funcionarios de las sucursales, desde la visión de

construcción e innovación, garantizando así, que exista ausencia de procesos de ideación estandarizados y una adecuada gestión del portafolio de innovaciones en el equipo de canales de ventas presenciales, reflejando que la evolución acelerada que existe en temas tecnológicos, que hoy no asumen las fuerzas de ventas tradicionales, desplacen cada vez más los vendedores tradicionales de las nuevas maneras de comercialización de los productos que esperan los consumidores percibir a través de nuevos canales y diferentes formas de abordaje y venta.

**¿Por qué es Importante?:** Al trabajar como un solo equipo se optimizan los esfuerzos, se enriquece el modelo por medio de la transferencia de conocimientos y se realiza la construcción de soluciones innovadoras pensadas desde los aliados y para ellos, garantizando el máximo aprovechamiento de los recursos y su evolución en el tiempo, maximizando beneficios y fortalecimiento de los canales actuales de distribución siendo competitivos con el entorno actual.

**Impacto Esperado:** Al resolverse el problema hay múltiples beneficios, desde el interior, el rompimiento de brechas construidas por los avances tecnológicos y nula transición generacional, a nivel externo, fortalecimiento de las fuerzas de ventas, que adoptan las nuevas tendencias sin resistencia, viéndolo así, como un movilizador constante de diferentes y nuevas oportunidades al servicio de sus negocios.

### **Objetivo General**

Implementar dos soluciones innovadoras en Seguros Bolívar que permitan mejorar el desempeño de su gestión y modelo de innovación empresarial.

### **Objetivo específico práctica de liderazgo creativo fase II**

Implementar una solución creativa para eliminar de la vicepresidencia de ventas de canales presenciales de Seguros Bolívar la ruptura en la sinergia corporativa por desconfianza entre *Stakeholders* en sus canales comerciales agentes y agencias y grupos homogéneos al igual

que la inexistente estandarización del modelo de trabajo de portafolio y sinergia corporativa, incluida la ausencia sistemática de cultura comercial de portafolio.

### **Objetivo específico gerencia de la innovación fase III**

Fortalecer, optimizar y difundir la Gerencia de la Innovación existente en la Organización, con el propósito de mejorar la generación de ideas, la implementación de proyectos innovadores, movilizar exponencialmente el modelo de innovación a nuevas personas como los directores comerciales y fuerza de ventas (*Stakeholders*) de la oficina Santa Bárbara de la regional Bogotá de Seguros Bolívar, por medio de la creación de un modelo de relacionamiento comercial innovador.

### **Tipo de Investigación**

Para esta investigación se implementó la macro metodología de Action Research la cual permite una correlación entre la empresa y la academia, con un enfoque en identificación y resolución de problemas empresariales, dando paso a la integración de teoría para las empresas con un estudio de caso para profundizar con el apoyo de la metodología del CPS.

En contexto, las características fundamentales de la investigación-acción son que el trabajo se realiza en el contexto de la acción, ingresando a una organización y participando activamente con los profesionales allí presentes. Opera en colaboración con sus equipos de trabajo, con quienes se discute, se da forma y se construye en torno a la pregunta de investigación planteada desde una activa participación en el estudio de aprendizaje. Los investigadores-acción planifican ciclos de acción y reflexión, por lo que deben ser reflexivos acerca de cómo se están desarrollando los esfuerzos de cambio y del impacto que nuestra presencia (la intervención) está teniendo. Bradburry (2015), citado por (Fernández & Johnson ,

2015) define que “debemos estar familiarizados con las prácticas de la investigación-acción, que son numerosas y variadas, y seguir interesados en fortalecer constantemente un conjunto de habilidades para diseñar/liderar talleres que fomenten la creación de conocimiento con los profesionales”.

De acuerdo con lo anterior y con la definición dada por Bradbury-Huang (2010) con la descripción de la metodología de AR, la cual fue escogida para este proyecto de investigación, esta será explicada a más detalle en el marco metodológico.

### **Marco Metodológico General Fases I, II, III.**

El proyecto de investigación utiliza la macro metodología de Action Research la cual será detallada en el presente marco metodológico para explicar su definición, etapas y características. Luego se explicará la metodología del Creative Problem Solving y su interrelación con AR.

Complementando la macro metodología para la fase 1 se explica el Modelo de las 5P's propuesto por Andrés Mejía, la cual evolucionó de las 4P's de la creatividad de Rhodes. Luego para la fase 2 y fase 3 se integró la metodología del CPS con cada una de sus fases. Debido a que todas las fases utilizan el AR como Macrometodología, primero en este marco se explica detalladamente su estructura, componentes y roles del investigador. Luego se explica la metodología del CPS y las 5P's de la innovación.

Más adelante en este documento, en cada una de las secciones de las fases se explicará las implicaciones de cada una de las metodologías utilizadas, los resultados, retos, aprendizajes, conclusiones y el nuevo conocimiento generado a lo largo del desarrollo de este proyecto de investigación de AR para la maestría en Gerencia de la Innovación.

### **Descripción Macrometodología AR**



La Macrometodología de Action Research de acuerdo con Mejia & Alfaro (2017) busca la incorporación de la academia y sus aportes teóricos en un ambiente corporativo, llevando así al investigador a ser partícipe de los hallazgos y de la generación de conocimiento constante durante el proyecto.

Para este proyecto de investigación de maestría se seleccionó la Macrometodología de AR debido a sus características de anexión entre teoría – empresa, permitiendo así la resolución de los dos problemas de investigación a través de la dinámica, encontrando así soluciones aplicables a un contexto real corporativo, agregando valor a la academia y a la industria de seguros en Colombia.

### **Características y fases del AR Project**

Como se mencionó, el AR Project como Macrometodología permite una relación más cercana entre investigador y el contexto empresarial, y según Mejía-Villa & Alfaro (2017) se divide en tres fases:

Revisión de literatura especializada con el objetivo de hallar información relevante sobre posibles estudios anteriores de la situación problema, conceptos complementarios y metodologías de investigación relevantes, con el objetivo final de otorgar sustento teórico al AR.

Diagnóstico del problema bajo el contexto específico, identificando a los involucrados y la examinación de los resultados obtenidos. En esta fase se pueden integrar otras metodologías y herramientas para enriquecer el proceso, e ir encontrando las posibles soluciones que contemplen las necesidades expuestas desde el diagnóstico. (Mejia & Alfaro, 2017)

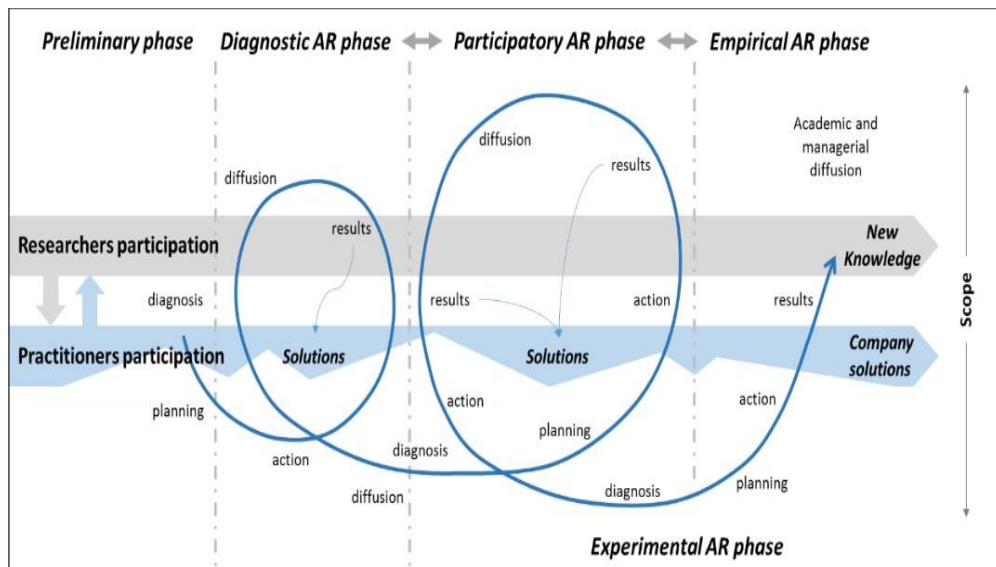
Luego de la ejecución de las fases 1 y 2, se detallan los hallazgos obtenidos del AR Project con el objetivo de concretar la generación de nuevo conocimiento y aplicación de soluciones en el entorno empresarial.

Siendo las tres fases anteriores la Macrometodología implementada en este documento, en el cual se evidencia la investigación bibliográfica en el marco teórico, el diagnóstico y ejecución de las fases apoyado en el CPS y finalmente, las soluciones creativas planteadas en conjunto con el conocimiento producido.

Aunque, anteriormente se mencionaron las fases del AR propuestas por Mejía-Villa & Alfaro (2017), en la literatura se plantean dos tipos de AR, el cíclico y el espiral. Para este documento se investigó e implementó el modelo espiral planteado por Mejía-Villa & Alfaro (2017) en el cual busca que este tipo de proyectos evolucionen a medida que se ejecutan, permitiendo así que el conocimiento se siga generando. Tal y como se puede evidenciar en la Figura 10.

### Figura 10

#### *El espiral del Action Research Project*



*Nota.* Action Research Projects: one step ahead in the researcher-practitioner relationships. (Mejia & Alfaro, 2017)

## **Roles del AR Project**

Tal como lo menciona Alfaro & Avella (2013) en cuanto al rol del practicante existen dos tipos, el primer tipo es el practicante clásico que tiene un rol no protagónico para proponer soluciones, su enfoque es más de ser un sujeto analizado. Desde la otra perspectiva el segundo tipo, actúa en nombre de una organización que necesita resolver un problema, por lo que tiene una participación protagónica porque es más que un agente analizado, actúa de la mano con el investigador para resolver problemas organizativos.

La participación de ambos depende de la variedad de AR, donde (Harding & Chein, 1948) explican los papeles de estos agentes en cada tipo de procesos consideradas un proceso que se complementa sin necesariamente tener un orden específico:

**AR Diagnóstico:** El investigador realiza un análisis del problema para lograr identificar las causas y de ahí sugerir acciones para resolver el problema

**AR Empírico:** El investigador identifica un fenómeno que está sucediendo, le hace seguimiento al proceso y comparte los resultados con un agente de la organización.

**AR Participativa:** El investigador mantiene un contacto activo y cercano con el agente de la organización, ambos hacen parte del equipo de investigación e interactúan constantemente.

**AR Experimental:** El investigador realiza diferentes experimentos para resolver el problema.

Estas últimas no son las únicas etapas que se han considerado en el AR, algunos autores han definido diferentes etapas asociadas al proceso de Investigación en acción, la mayoría estando de acuerdo en incluir las cinco etapas siguientes: Diagnosticar, Planificar la acción, Empezar la acción, Evaluar, Especificar el aprendizaje.

### **Marco metodológico AR Project**

Como se ha explicado anteriormente, la Macrometodología de AR seleccionada para este proyecto de investigación en su modelo de espiral compuesto por tres fases se complementó con diferentes metodologías para así fortalecer la investigación, las cuales fueron las 5P's de la Innovación y el Creative Problem Solving CPS.

A continuación, se describe el marco metodológico por cada una de las tres fases que comprenden este proyecto de investigación de AR y metodologías de apoyo.

#### **Fase I – Metodología Diagnóstico del AR + 5P's Innovación**

Para la fase I de este proyecto de AR se implementó la Macrometodología de AR anterior explicada en detalle con cada una de sus características y siguiendo el modelo de espiral propuesto por Mejía-Villa & Alfaro (2017).

Adicionalmente, para complementar el diagnóstico inicial de la innovación dentro de la empresa de Seguros Bolívar oficina de Bogotá se decidió utilizar la metodología propuesta por Mejía-Villa (2018) la cual se basa en las 4P's de la Creatividad de Rhodes, M. (1961).

#### **Fase 2 – Metodología del AR + CPS**

La metodología del Creative Problem Solving fue por primera vez descrita por Alex Osborn en su libro *How to become more creative and Applied Imagination outlined the seven-step CPS model* en el cual explicó la versión 1.0 del CPS y sus siete pasos. Luego de este primer acercamiento teórico, el autor siguió generando mejoras y modificaciones al modelo, robusteciendo los pasos y las herramientas que se podían implementar. Diversos autores desarrollaron artículos de investigación en torno a esta metodología, y a medida que se fue generando nuevo conocimiento, esta metodología del CPS ha ido evolucionando.

El CPS como metodología multiplica las opciones y desarrolla en todos los participantes habilidades cognitivas y creativas, que permiten involucrar diferentes roles para garantizar el resultado de solución y participación desde los diferentes puntos de vista y acción. El modelo CPS original presentado por Osborn (1953), incluía siete pasos “(1) orientación, (2) preparación, (3) análisis, (4) hipótesis, (5) incubación, (6) síntesis y (7) verificación” (Osborn , 2021).

Para este proyecto de AR se utilizará el modelo de CPS ajustado por Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. en su libro del *Creative Leadership: Skills That Drive Change* publicado en el 2011, en el cual los autores dividen el CPS en tres etapas conceptuales con seis pasos de divergencia y convergencia, haciendo énfasis en el último paso de transformación e implementación; tal y como se puede apreciar en la figura 11.

### Figura 11

*Creative Problem Solving: The Thinking Skills Model*

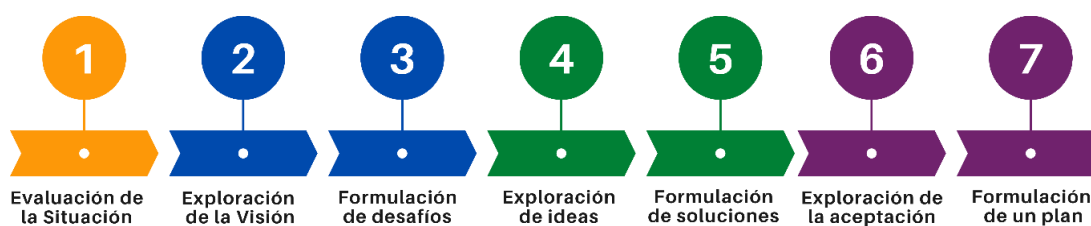


*Nota.* Creative leadership: Skills that drive change (2nd ed.). SAGE Publications. (Puccio, Mance, & Murdock, 2011)

De acuerdo con los autores Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2011) el modelo del CPS propicia la participación y la generación de ideas a través de cada uno de los siete pasos, pero con la notación de que no son pasos fijos, sino por el contrario se pueden tener momentos en los que se debe volver al paso anterior y luego continuar. A continuación, se explican los siete pasos mencionados que comprenden la metodología en la figura 12.

## Figura 12

### *Pasos de la metodología del modelo CPS*



*Nota.* Se desarrolló secuencia de pasos desde el modelo de Puccio. (Puccio, Mance, & Murdock, 2011)

### **Evaluación de la situación:**

Considerado el eje central y punto de partida dentro del proceso estructural del CPS, lo anterior porque proporciona en todas las áreas de la una base estructural del diagnóstico de la situación.

Propósito: Evaluar las necesidades que existen en una situación en particular en donde se analiza la naturaleza del problema. Generar un diagnóstico y siguientes pasos.

### **Exploración de la visión:**

Propósito: Identificar el estado ideal, una meta o resultado deseado. Este paso permite una imagen vívida de lo que desea obtener.

### **Formulación de desafíos:**

Propósito: En este paso del CPS se identifican brechas que se necesitan cerrar para lograr el resultado deseado.

### **Exploración de ideas:**

Propósito: En este paso el pensamiento ideador es la habilidad de producir ideas creativas y originales que respondan a desafíos específicos.

### **Formulación de soluciones:**

Propósito: En este paso se toma el tiempo para evaluar la calidad y sensatez de las ideas para desarrollar soluciones implementables. Este paso nos permite priorizar, ver las fortalezas y debilidades de las ideas con ello optimizarlas y/o fortalecerlas.

### **Exploración de la aceptación:**

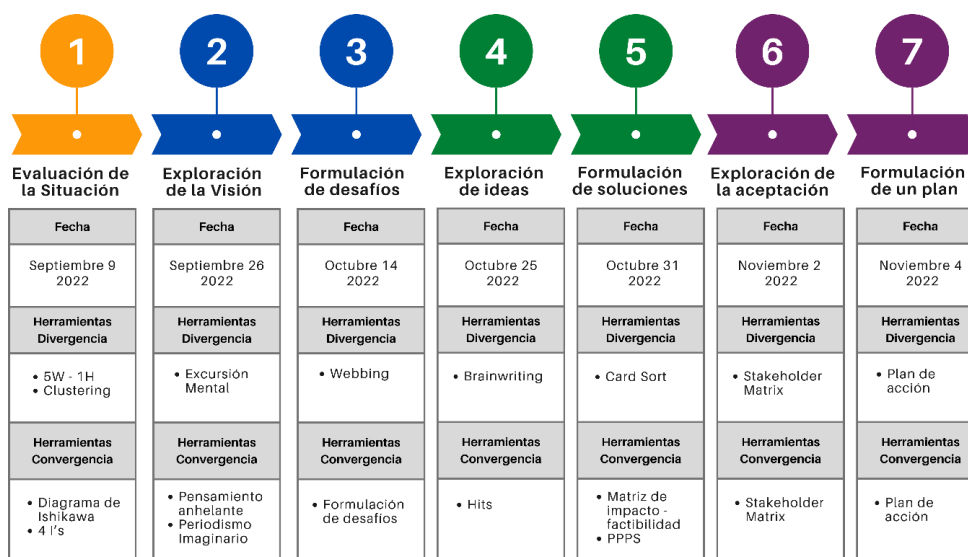
Propósito: Este paso permite analizar las fuerzas que facilitan o limitan la implementación de la solución. También permite mejorar la probabilidad de adopción de la solución incrementando el éxito en la implementación.

### **Formulación del plan:**

Propósito: Este paso permite generar un plan e identificar los pasos necesarios en el tiempo para implementar una solución. También permite identificar mecanismos para medir progreso y manejar el riesgo. Para esta **fase 2** se plantearon diferentes herramientas de divergencia y convergencia para cada uno de los siete pasos del CPS como metodología de apoyo a la gran Macrometodología implementada de AR. La Figura 13 muestra el cronograma y las herramientas seleccionadas.

### **Figura 13**

*Metodología CPS – Fase 2 Liderazgo Creativo*



*Nota.* Elaboración Propia, tomada del análisis de la macro metodología

### Fase 3 – Metodología del AR + CPS

Para la **fase 3** de este proyecto de investigación, AR se continuó implementado como complemento la metodología del CPS anteriormente explicada a detalle, siguiendo el mismo modelo propuesto por los autores Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2011).

Adicionalmente, se seleccionaron herramientas complementarias con el objetivo de optimizar los últimos tres pasos del CPS para la identificación de los elementos necesarios a mejorar el modelo de Gerencia de la Innovación que ya se encuentra establecido en la empresa de Seguros Bolívar, Colombia.

Las herramientas adicionales se muestran en la siguiente Figura 14.



**Figura 14**

*Herramientas adicionales fase 3 Gerencia de la Innovación*

**Actividad**

1. Tenga a la mano una hoja de papel y una pluma
2. Dibuje un cuadro, divídalo en 4 y nombre cada cuadrante como sigue

Tipo A	Tipo B
Tipo C	Tipo D

3. Por cada característica que se describa en cada perfil con la que usted se identifique, anote un número 1 en el cuadrante correspondiente.

**Actividad**

¿Qué perfil creativo cree usted que tiene?

Tipo A	Tipo B
Tipo C	Tipo D

**Conocer El Perfil Creativo Propio Beneficios**

- Maximizar las fortalezas
- Traer balance a las áreas de oportunidad
- Beneficiarse de las capacidades de los diferentes estilos
- Identificar y desarrollar las habilidades específicas
- Dominio del proceso creativo

*Nota.* Elaboración Propia.

Esta selección de herramientas para los tres pasos finales del CPS se ejecutó también para mejorar el proceso de prototipado y así mismo generar una propuesta completa que cumpla con los requerimientos, resolviendo el problema de investigación de esta tercera fase. En la figura 15 se puede evidenciar las herramientas por etapas.

**Figura 15**

*Metodología CPS – Fase 3 Gerencia de la Innovación*



*Nota.* Elaboración Propia de acuerdo con la metodología CPS y su secuencia de pasos.

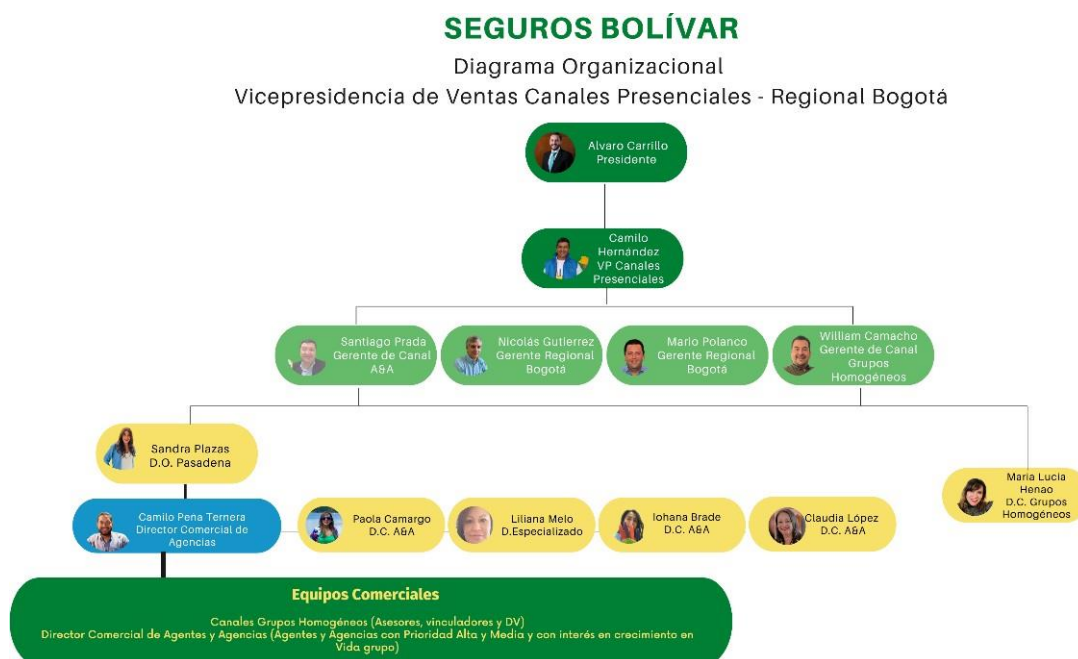
**FASE II DEL AR PROJECT + CPS SEGUROS BOLIVAR**

Para la fase II la investigación y aplicación de la práctica de liderazgo creativo se desarrolló en la vicepresidencia de ventas canales presenciales como se puede ver en la figura 16.



**Figura 16**

*Organigrama Vicepresidencia Comercial / Regional Bogotá, Oficina Pasadena*



*Nota.* Elaboración Propia desde el entendimiento de la estructura de la Vicepresidencia.

### Planteamiento del problema:

**Problema:** En este estudio, abordaremos la problemática relacionada con la ruptura de la sinergia corporativa, la falta de estandarización en el modelo de trabajo y la desconfianza entre los *stakeholders* en la Vicepresidencia de Ventas de Seguros Bolívar. Actualmente, dicha vicepresidencia opera con dos canales de ventas distintos: Agentes y Agencias – Grupos Homogéneos, a pesar de contar con un líder común que les brinda la posibilidad de trabajar sinérgicamente como un único canal, aprovechando las ventajas competitivas y la potencia que representaría una integración, no lo realizan. Esto se debe a que históricamente se han diferenciado y considerado como dos canales independientes, lo que ha generado diferencias, re-procesos y/o desconocimiento en los procesos.

**¿Por qué es Importante?:** Al trabajar como un solo equipo se optimizan los esfuerzos por canal centrados en un modelo de eficiencia y fortaleza empresarial, necesario para alcanzar una mayor participación de mercado, indicador clave de medición que tiene la vicepresidencia.

**Impacto Esperado:** Al resolverse el problema los principales resultados se centran en disminuir y eliminar las brechas de trabajo en equipo existentes en los canales de ventas, grupos homogéneos y agentes y agencias, logrando que se optimicen todos los recursos que actualmente son necesarios para el cumplimiento de objetivos comerciales y de sostenibilidad del negocio, esto, impactará directamente a la eficiencia aportando a la vicepresidencia de ventas presenciales una ventaja competitiva frente al mercado, y clientes internos, desarrollando una mayor eficiencia, incremento de primas y profundización en los clientes nuevos y vinculados.

**Identificación y caracterización del problema de la práctica de liderazgo creativo:**

Para la identificación del problema de liderazgo creativo, se llevaron a cabo diferentes actividades, partiendo de la reunión de reconocimiento del problema con el vicepresidente, Camilo Hernández, principal cliente del proceso de consultoría a desarrollar.

Mediante entrevista junto con su equipo de trabajo, espacio en el cual se informó el objetivo del proyecto y la práctica, al igual que los hallazgos encontrados en la aplicación la fase 1, clarificación del CPS, en la que se identificaron diferentes situaciones entre los stakeholders, se pudo tomar como referencia el caso de Nicolás Gutiérrez, gerente de la regional Bogotá, que representa el 45% de las primas colocadas en el canal, y además quien tiene la responsabilidad de la fuerza de ventas más grande del país. Gutiérrez afirma que es un común denominador entre los equipos comerciales y las regionales desde hace varios años, implementar un modelo de trabajo entre canales, sin embargo, confirmó que no hay claridad sobre cómo hacerlo, quien o quienes son los responsables; Mencionó otras incógnitas que afectan directamente a los

involucrados, y que para su concepto es primordial si se quiere ejecutar la tan esperada y necesaria sinergia, con urgencia encontrar un camino que permita la estructuración de los procesos, personas como responsables, y los beneficiarios reales a percibir por los involucrados.

Como parte del proceso se llevaron a cabo actividades complementarias a la fase 1 del CPS como: Focus group, entrevistas cualitativas y encuestas realizadas a los diferentes interlocutores y participantes del proceso (Intermediarios, asesores de ventas, directores de ventas, áreas internas, líderes) que permitieron complementar la etapa de clarificación y reforzar la evaluación de la situación como eje central y transversal del problema de liderazgo creativo, donde los resultados sobresalientes y repetitivos estuvieron alineados a los mencionados por Gutiérrez, considerando que es una carga laboral para las sucursales implementar un modelo de trabajo entre canales, de la misma manera, consideraron que existe una desconexión sobre la responsabilidad que debe ejecutar cada área, identificando la nula claridad si el cuidado y proceso de garantía del mismo, pertenece a uno u otro canal. Por último, generó alerta, la percepción de los intermediarios de ventas del canal Agentes y Agencias, quienes consideraron que la sinergia con el canal grupos homogéneos representa un riesgo de fuga de información y presuntamente la pérdida de sus clientes.

Algunos de los problemas adicionales identificados en esta primera fase del CPS, fue identificar que los equipos perciben que cada regional y sucursal es autónoma en la implementación de la estrategia, siendo incluso discrecional su implementación; Otros hallazgos encontrados es que la remuneración económica solo favorece a quien ejecuta la emisión de las pólizas y que la producción no es compartida, no hay claridad en los beneficios, existen diferentes versiones de cómo se realiza el proceso; El canal de A&A considera que es más trabajo involucrarse en el proceso de sinergia, y por último en ocasiones se visitan los mismos

clientes, lo cual genera que los 2 canales presenten propuestas diferentes, viéndose como competencia.

También existe un reconocimiento positivo sobre el compromiso identificado entre los líderes de los canales para trabajar en construir la mejor versión de lo que puede ser el trabajo colaborativo y en sinergia.

### **Justificación del problema:**

Identificar las situaciones anteriormente mencionadas, sirvió como principal validador de la relevancia del problema y al mismo tiempo, de la participación y respaldo de los directivos en la ejecución de esta etapa de la investigación. De la misma manera permitió darle continuidad al proyecto siendo necesario realizar un análisis de la realidad del sector asegurador, esencial en el AR para aportar desde una visión exterior e interior simultáneamente.

El punto de partida ha sido concluir que los principios y valores vistos en la fase 1, enmarcan el desarrollo profesional de las personas en Seguros Bolívar, donde existe una relación entre la visión empresarial y los conceptos afines a la psicología del desarrollo motivacional estudiados en la maestría y en este documento, los cuales permiten conectar y entender, que la apropiación de prácticas ideales como valorar las acciones, aportes y logros de los equipos de trabajo, promoviendo el afianzamiento de una cultura que celebra y reconoce las pequeñas victorias obtenidas en el día a día y la consecución de logros representados como un triunfo personal que incentiva la motivación intrínseca que como seres humanos tenemos, y que está directamente unido a alcanzar los eslabones de reconocimiento y afecto de la pirámide de necesidades de Maslow, fortalece la apropiación de un ambiente de confianza y construcción por medio del liderazgo creativo. Esto se vislumbra en lo que la Compañía tiene como su propósito superior: “Enriquecemos la vida con integridad” (Seguros Bolivar, 2023)

Sustentado lo anterior, se encontró que “En un entorno altamente competitivo, la diversificación de las líneas de productos para las Compañías, independiente del sector, se ha convertido en una de las principales estrategias de crecimiento que permite, entre otras características, dispersar el riesgo asociado a participar en una sola línea de negocio” (Chatterjee & Lubatkin, 1994)

Unido a esto, se demuestra que la realidad de la industria aseguradora revela múltiples oportunidades que podrían ser aprovechadas por los canales, según reporta la ONU: “En este momento para las compañías de seguros colombianas no se tiene un modelo que optimice la cartera de las líneas de seguros, el cual incorpore las restricciones propias de la industria en el país, y tampoco se ha indagado en la aplicabilidad de los recientes avances en la teoría de portafolios”. (ONU, 2015).

Por lo anterior, identificar las diferentes situaciones y percepciones que no permiten el trabajo en equipo como un solo canal, permitirá desarrollar técnicas para implementar metodologías de cambio y transformación integral de los equipos, enfocadas en cerrar las brechas de confianza, así mismo, gestionar metodologías de gestión del cambio para alinear los equipos a la visión de la vicepresidencia de ventas presenciales, permitiendo entregar un modelo de trabajo y herramientas que logren integrar la participación y compromiso de los integrantes del equipo comercial, como actores principales en la sinergia entre canales, orientando la co-creación de una propuesta integral enfocada en la oferta de valor ( portafolio integrado de seguros y servicios "Marketing de Servicios") para los clientes internos de la vicepresidencia de ventas presenciales, a través de herramientas como el Design thinking, CPS, entre otros.

Dentro del modelo de negocio, se busca rentabilizar los recursos de los canales y la vicepresidencia para optimizar su utilización enfocado en la eficiencia y productividad, al igual

que en el crecimiento de la participación de los ramos de Bienestar Empresarial, permitiendo desarrollar una cultura de ecosistemas internos por medio del pensamiento sistémico, la gestión del cambio y la implementación de un centro de servicios compartidos, donde se prioricen y optimicen los recursos y oportunidades con el enfoque central de la competitividad y eficiencia como se ha mencionado previamente.

Tomando una fundamentación científica y estudiada, el problema de liderazgo previamente propuesto, ha sido caso de estudio y demuestra la necesidad de estudiar una metodología práctica y aplicable para la implementación de un portafolio eficiente, incluyendo la integración eficaz de las áreas y canales, “que maximice la rentabilidad técnica, es decir, la rentabilidad asociada directamente a la actividad aseguradora (sin tener en cuenta los rendimientos por las inversiones), y minimice el riesgo”(De, 2015) añade la ONU.

Igualmente, basarnos en la visión estratégica del Proyecto UNEP Inquiry, de la ONU, la cual puntualiza que el papel de la industria de seguros en el desarrollo sostenible es protagonista, como gestora y tomadora de riesgos.

### **Objetivo General de Liderazgo Creativo**

Implementar una solución creativa para eliminar de la vicepresidencia de ventas de canales presenciales de Seguros Bolívar la ruptura en la sinergia corporativa por desconfianza entre Stakeholders en los canales comerciales Agentes y agencias y grupos homogéneos al igual que la nula estandarización del modelo de trabajo de portafolio y sinergia corporativa, incluida la inexistencia sistemática de cultura comercial de portafolio entre canales.

### **Objetivos Específicos de Liderazgo Creativo**

- Identificar las diferentes situaciones y percepciones que no permiten el trabajo en equipo como un solo canal.



- Entregar un modelo de trabajo y herramientas que logren integrar la participación y compromiso de los integrantes del equipo comercial, como actores principales en la sinergia entre canales.

### **Equipo de Apoyo seleccionado Fase II**

La investigación de liderazgo creativo (Proyecto I) se desarrolló en la vicepresidencia de ventas canales presenciales, visualizado en la figura 11:

- Canal Agentes y Agencias
- Regional Bogotá
- Oficina Pasadena
- Dirección Comercial de Agencias

### **Marco Teórico Fase II – Definición de Conceptos Clave**

Como se mencionó anteriormente, se presentan los conceptos claves iniciales de creatividad e innovación, como se interrelacionan y la relevancia en entender sus diferencias, igualmente se incluye en este marco teórico los conceptos necesarios para ampliar que se entiende como sinergia al igual que elementos relevantes para sustentar la creación de sinergias corporativas positivas buscando implementar las mejores prácticas de como trabajar como un solo equipo.

#### **Definición de Sinergia:**

La sinergia, en el contexto empresarial, puede definirse como el resultado obtenido cuando la combinación y colaboración de elementos, recursos o personas genera un efecto conjunto que es más significativo y eficiente que la suma de sus partes por separado. Este fenómeno va más allá de la simple colaboración, implica una interacción dinámica que maximiza el rendimiento y los resultados. Para que se considere sinergia, es necesario la creación de valor

adicional a través de la integración y cooperación, que permita superar obstáculos y alcanzar objetivos de manera más efectiva. En este proceso, la sinergia se convierte en una fuerza impulsora que eleva el potencial de los recursos y talentos disponibles, fomentando la innovación, la eficiencia operativa y el logro de metas organizacionales de manera holística. La comprensión y aplicación de la sinergia no solo contribuyen a la mejora del desempeño empresarial, sino que también promueven un ambiente colaborativo y resiliente que se adapta eficazmente a los desafíos cambiantes del entorno empresarial.

Con base en las investigaciones y con el fin de profundizar los tipos de sinergia que pueden existir en el mundo empresarial, comprendiendo principalmente su origen, “Se destacan 5 posibilidades. Tres de ellas son planteamientos de la economía: poder de mercado o colusivas, economías de escala y economías de alcance (Chatterjee, 1986). Las otras 2 son la transferencia de habilidades y los recursos compartidos que se apoyan en planteamientos administrativos. Harrison, Hitt, Hoskisson e Ireland (1991) diferencian 2 fuentes de sinergia: las que surgen de la transferencia de habilidades y las que se obtienen de las economías de escala o alcance.”

### ¿Cómo se crea la sinergia?

La creación de sinergia es un proceso complejo y dinámico que surge de la interacción estratégica y colaborativa de recursos y actores, **es mucho más que el resultado de una adquisición**. Para lograrlo, es esencial fomentar una cultura organizacional que promueva y facilite la apertura, la comunicación efectiva y la confianza mutua, permitiendo la integración de habilidades y conocimientos **diversos**. Adicionalmente, la definición clara de objetivos y la alineación de estrategias son fundamentales para orientar los esfuerzos de los equipos hacia metas comunes. La sinergia es posible, también, mediante de una estructura corporativa que

facilite la colaboración transversal y la toma de decisiones ágil. De esta manera, la creación de sinergia se convierte en un catalizador para la innovación, la resolución de problemas y la maximización del rendimiento organizacional, mediante la cual se logran de forma más efectiva los objetivos corporativos y una mejor adaptabilidad ante los retos y cambios empresariales.

Elementos para la creación de sinergias corporativas positivas:

Si bien existen múltiples opciones de sinergia dado el producto, sector u otra variable de identificación, Kay y Diamantopoulos (1987), resaltan 4 elementos que consideran transversales y pueden aplicar a todas las industrias y tipos de sinergia, los cuales hacen parte de un modelo formal de estrategia corporativa en el que resaltan que cada modelo de sinergia depende de la existencia de elementos compartidos, por ejemplo: 1) clientes, se refieren, entonces, a la sinergia de ventas; 2) materia prima, sinergia operativa; 3) tecnología de producción, sinergia de inversión, 4) habilidades gerenciales, sinergia administrativa.

Igualmente es necesario precisar que Goold y Campbell (1998) igualmente aportan 6 elementos que se diferencian en manera en que se puede hacer sinergia: know-how compartido, estrategias coordinadas, recursos tangibles compartidos, integración vertical, poder de negociación concentrado y creación de negocios combinados.

### **Definición de Creatividad**

El concepto de creatividad ha sido discutido ampliamente en el ámbito académico, con el objetivo de poder entenderla y definirla, pero varios de los acercamientos a definir la creatividad han resultado en diferentes conceptos que, en ocasiones, depende incluso si se concibe la creatividad como una habilidad o incluso un tipo de inteligencia.

Para este proyecto de investigación AR se tendrá en cuenta la definición de Amabile (1996) la cual la define como “La creatividad es la producción de ideas novedosas y útiles en

cualquier dominio.” (Pág. 1) La autora argumenta que el acercamiento moderno al concepto de creatividad tiene implícito que todas las personas con habilidades normales tienen la capacidad de generar ideas creativas.

Según (Amabile, 1996) existen tres componentes de la creatividad. El primero es ***Experiencia*** “este componente incluye memoria para conocimiento factual, destrezas técnicas y talentos especiales en el ámbito laboral objetivo.” (pág. 5)

**El siguiente componente es: *Pensamiento Creativo*.**

Este componente proporciona ese "algo extra" en el rendimiento creativo, y las habilidades de pensamiento creativo se pueden aplicar en cualquier dominio. Suponiendo que un individuo tenga algún incentivo para realizar una actividad, el rendimiento será "técnicamente bueno" o "adecuado" o "aceptable" si se cuenta con la experiencia requerida. Sin embargo, incluso con estas habilidades en un nivel extraordinariamente alto, un individuo no producirá un trabajo creativo si carece de habilidades de pensamiento creativo. Estas habilidades incluyen un estilo cognitivo favorable para adoptar nuevas perspectivas sobre problemas, la aplicación de técnicas (o "heurísticas") para la exploración de nuevos caminos cognitivos y un estilo de trabajo propicio para la búsqueda persistente y enérgica de su trabajo. (Amabile, 1996, pág. 5)

**El último componente es *Motivación para la tarea, o en inglés Task Motivation***

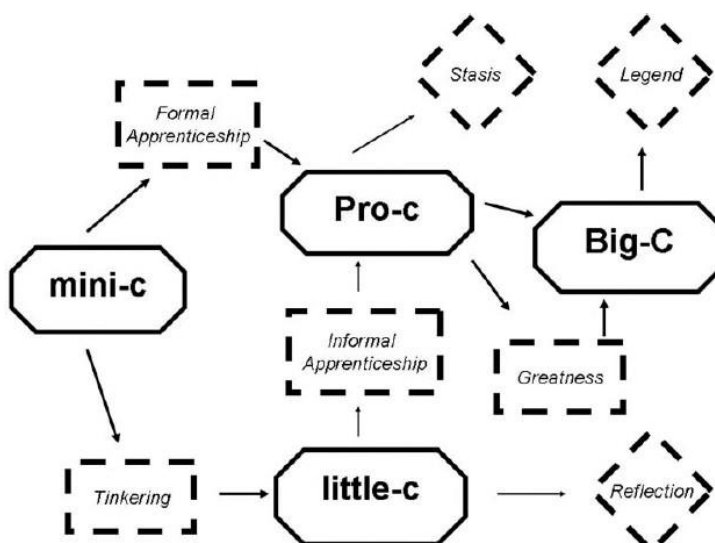
El componente de motivación para la tarea determina lo que esa persona realmente hará. La motivación puede adoptar dos formas. La motivación intrínseca está impulsada por un profundo interés y compromiso en el trabajo, por la curiosidad, el disfrute o un sentido personal de desafío. La motivación extrínseca está impulsada por el deseo de alcanzar algún objetivo que está separado del trabajo en sí mismo. (Amabile, T. 1996, pág. 7)

De acuerdo con (Kaufman & Beghetto, 2009) las investigaciones relacionadas para definir la creatividad se pueden definir en dos categorías preliminares. *Big-C* para aquellas investigaciones que se enfocan en la creatividad de grandes genios y personajes reconocidos ampliamente como creativos. Luego está *Little-C* que son aquellas investigaciones sobre la creatividad del día a día, de personas no reconocidas como grandes genios, y en diferentes contextos como el académico, el empresarial, entre otros.

Kaufman & Beghetto (2009) proponen luego el modelo *The Complete Four-C Model* donde explican las cuatro categorías de creatividad de acuerdo con su tamaño, impacto, requerimientos y contexto en el que se definen. La figura 17 muestra el modelo y sus interrelaciones.

**Figura 17**

*The Complete Four C-Model*



*Nota.* Beyond Big and little: The four C model of creativity. *Review of General Psychology*. (Kaufman & Beghetto, 2009)

A continuación, se explican cada una de las categorías de acuerdo con Kaufman & Beghetto (2009):

*Mini-C*: La creatividad personal como la interpretación novedosa y personalmente significativa de experiencias, acciones y eventos. Enfoque más interpersonal de la creatividad.

*Little-C*: Creatividad del día a día, acciones generales sin necesidad de experticia. Concepciones de actividades creativas individuales y el rol que tiene la creatividad en ambientes como las escuelas, hogares, empresas.

*Pro-C*: Creatividad de creadores profesionales que tienen obras, habilidades y aportes importantes, pero que todavía no tienen un impacto general como los genios. Aquí se categorizan las personas con experticia profesional y con habilidades destacadas.

*Big-C*: La creatividad de genios creativos que han sido estudiados ampliamente. Exponentes más comunes son los compositores de música clásica, escritores y artistas plásticos, cuyas obras han *sido relevantes durante siglos. Tiene un componente cronológico importante para ser categorizado* aquí. (Kaufman & Beghetto, 2009)

Siguiendo con este razonamiento, para este proyecto de investigación en la Fase I se tomó como base la definición de Amabile (1996) para creatividad y la clasificación de Little-C para el perfil creativo de los integrantes del equipo de apoyo del diagnóstico en Seguros Bolívar.

### **Definición de Innovación**

Continuando con los aportes conceptuales e investigación se tomó como definición de innovación la propuesta por Amabile (1996):

La innovación es la exitosa implementación de ideas creativas dentro de una organización. La innovación exitosa depende también de otros factores, y puede surgir no solo de ideas creativas que se originan dentro de la organización, sino también de ideas que provienen de otros lugares. Sin embargo, esta nota se centra exclusivamente en la creatividad e innovación interorganizacional. Aborda el significado y la medición de la creatividad, los componentes de la

creatividad e innovación, y el papel de estos procesos en una forma empresarial donde la creatividad es particularmente crucial: el emprendimiento. (Amabile, 1996, págs. 1-2)

De acuerdo con esta definición de Innovación, se determina que la innovación en las organizaciones se fundamenta en las ideas creativas internas y la apropiación de ideas externas que permitan mejorar los procesos e incentivar a los integrantes de las empresas. Por ende, esta conceptualización de innovación fue la seleccionada para el proyecto de investigación AR, ya que se cree firmemente que el equipo interno tiene valiosas ideas y posibles soluciones, pero a la vez, se debe revisar las innovaciones de la industria de seguros, nuevos participantes de la industria y proveedores de productos/servicios similares a los que ofrece Seguros Bolívar.

### **Relación entre Creatividad e Innovación**

Siguiendo con el razonamiento propuesto por Amabile (1996) de la definición de creatividad como la generación de ideas disruptivas, siendo una habilidad humana que se puede desarrollar y trabajar como lo proponen Kaufman & Beghetto (2009); se propone la relación con la innovación como el vínculo que permite a la sociedad obtener usufructo de las ideas creativas generadas y aceptadas por el mercado.

Por lo tanto, podríamos afirmar que la creatividad es el insumo inicial para la innovación, siendo una relación de mutualismo simbiótico en el que ambos conceptos se interrelacionan y obtienen beneficios, sin llegar a desprenderse entre sí, convirtiendo esta relación de mutualismo en un círculo virtuoso que se alimenta y enriquece debido a las interacciones de las ideas creativas que se convierten en innovaciones, y luego, del análisis de esas innovaciones nuevas ideas y mezclas surgen; diversificando y fortaleciendo el conocimiento humano.

### **Definición Moderna de Innovación**

Reanudando la definición de Innovación propuesta de Amabile (1996) “como la implementación exitosa de ideas creativas” (pág.1) durante la investigación bibliográfica y la identificación de autores reconocidos por sus aportaciones teóricas, se seleccionó para la Fase II el concepto de innovación propuesto por (Crossan & Apaydin, 2010)

La innovación es la producción o adopción, asimilación y explotación de una novedad de valor agregado en los ámbitos económicos y sociales; la renovación y ampliación de productos, servicios y mercados; el desarrollo de nuevos métodos de producción; y el establecimiento de nuevos sistemas de gestión. Es tanto un proceso como un resultado. (p. 1155)

Siendo una definición de Innovación más compleja ya que considera la innovación como un proceso que se debe llevar a cabo en el interior de las empresas, con sus elementos y componentes necesarios para obtener una innovación como producto. Siendo así, las autoras Crossan & Apaydin (2010) definen la innovación como proceso a todos aquellos pasos internos que se llevan a cabo; y la innovación como producto lo definen como el resultado de los procesos de innovación y pueden ser clasificadas de acuerdo con su forma, magnitud, referente, tipo y naturaleza.

El modelo de innovación propuesto por Crossan & Apaydin (2010) se divide en dos grandes secciones llamadas determinantes y dimensiones de la innovación, las cuales se van a explicar detalladamente en el siguiente numeral.

### **Determinantes y Dimensiones de la Innovación**

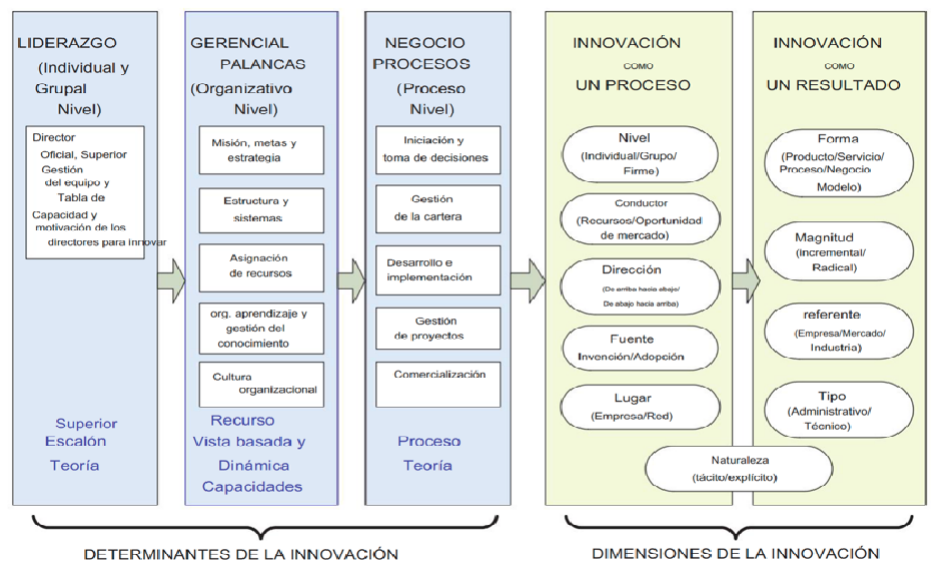
En la revisión de la literatura académica es recurrente la coincidencia en encontrar un enfoque de innovación organizacional que vincula componentes en un marco teórico que se describe en Determinantes de la innovación sustentado en tres teorías que encuadran este marco de la innovación son las siguientes: La teoría del escalón superior, la teoría de capacidades



dinámicas, y la teoría del proceso y por otro lado las dimensiones de la innovación: Innovación como un proceso, y la innovación como un resultado. La estructura del modelo de Crossan & Apaydin (2010) se puede evidenciar en la figura 18.

**Figura 18**

*Multi-dimensional Framework of Organizational Innovation*



*Nota.* A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature.

Journal of Management Studies. (Crossan & Apaydin, 2010)

De acuerdo con las autoras Crossan & Apaydin (2010) las *determinantes* de la innovación son “todos los elementos internos que deben estar establecidos al interior de las corporaciones para facilitar e integrar la innovación. Estas se dividen en tres grandes grupos los cuales son liderazgo, palancas gerenciales y modelos de negocio” (Crossan & Apaydin, 2010).

Continuando con el modelo de Crossan & Apaydin (2010) las *dimensiones* de la innovación se dividen en la innovación como proceso y como resultado, su categorización y elementos que permiten llevar a cabo los pasos para lograr el objetivo final del modelo al interior de la empresa.

### **Tipos de Innovación – Abierta/Cerrada**

De acuerdo con Chesbrough and Bogers, (2014) como se citó por (Dabić & Daim, 2023) (2023) la innovación abierta es "un proceso de innovación distribuida basado en flujos de conocimiento gestionados intencionalmente a través de los límites organizativos." (P.17). En otras palabras, se llevan a cabo la innovación como proceso y como producto en un flujo desde el interior al exterior de la empresa, permitiendo compartir conocimientos y aprendizajes con otros entes del ecosistema, como puede ser la academia, el gobierno, otros entes de la industria, etc.

Siendo así, por el contrario, la definición de innovación cerrada, la cual se lleva únicamente al interior de la empresa y no se comparte con ningún otro ente del ecosistema; permeando la innovación como un proceso confidencial en las organizaciones, de la cual únicamente se revela la innovación como producto una vez sale al mercado y es ofertada a su público objetivo.

### **Aprendizaje Basado en Retos**

De acuerdo con (Boud & Feletti, 1998) el Aprendizaje Basado en Retos (ABR) es la estructuración del temario académico que busca involucrar a los estudiantes con la resolución de problemas desde la práctica para promover el aprendizaje y la generación de conocimiento. En otras palabras, el ABR busca una interacción más activa para resolver retos que requieran una inmersión más profunda en la situación para la búsqueda de posibles soluciones e iteraciones complementarias para encontrar la mejor solución.

El Aprendizaje Basado en Retos según Agüero Pérez et al., (2019) consta de una estructura sencilla donde profesor y alumno no tienen diferencias, siendo todos los participantes del aprendizaje docentes y aprendices dependiendo del reto. Adicionalmente los autores

remarcan que el ABR aplica más allá de la academia, extendiéndose al ambiente laboral, permitiendo la integración de los involucrados a más profundidad, generando mejores resultados.

Adicionalmente (Olivares & López, 2017) concluyen en su investigación de aplicación del Aprendizaje Basado en Retos permite trasladar conceptos teóricos a un contexto real, como en su investigación, para diagnósticos de estudiantes de medicina. Se seleccionó esta metodología de aprendizaje para incentivar a los integrantes de las Fases II y III en conjunto con el CPS, para hacer el descubrimiento de posibles soluciones creativas a través de retos, que permitieran ligar la teoría al contexto empresarial de Seguros Bolívar en la oficina de Santa Barbara, en Bogotá.

### **Ejecución de la Práctica**

La práctica se realizará por medio del *Creative Solving Problem* (CPS), herramienta seleccionada y descrita en el Marco Metodológico general, donde es importante mencionar que para este proyecto de AR se utilizará el modelo de CPS ajustado por Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. en su libro del *Creative Leadership: Skills That Drive Change* publicado en el 2011, en el cual los autores dividen el CPS en tres etapas conceptuales con seis pasos de divergencia y convergencia, haciendo énfasis en el último paso de transformación e implementación.

Una vez planteado y definido el problema, basado en los hallazgos identificados con el vicepresidente y líderes de la organización, se estableció un resultado preliminar el cual fue definir un plan de acción que permita a los canales de ventas de la vicepresidencia en primera fase, acceso a comprender, el objetivo del trabajo colaborativo, que las partes pueden y deben realizar, bajo la visión estratégica de un solo canal, posteriormente, instaurar de manera sistemática y organizada, y apoyado en las herramientas tecnológicas y de apoyo disponibles en

la Compañía para el equipo comercial, un mecanismo de seguimiento que permita un modelo de atención, seguimiento y cierre de oportunidades bi-canal, sobre la premisa de acceso compartido a la información y los avances obtenidos de forma permanente entre canales, siendo clara y transparente para todos los que hacen parte del equipo, encontrando un camino a solucionar las necesidades de construcción de confianza y un proceso uniforme y estandarizado frente a las políticas, procesos, productos y discurso comercial.

Dentro de este proceso se contempló atender igualmente una petición del dueño del problema y es apoyar la construcción de una oferta de valor diferencial como vicepresidencia, fortaleciendo la imagen de la organización, siendo eficiente al usar los recursos que están dispuestos para las áreas comerciales.

### Cronograma Desarrollo del CPS

En la figura 19 se puede evidenciar el cronograma estipulado para el desarrollo de las siete etapas del CPS dentro del área comercial presencial del equipo de Seguros. Las actividades se plantearon de acuerdo con la disponibilidad de los integrantes.

**Figura 19**

*Cronograma Desarrollo del CPS – Fase II del AR Project*



*Nota.* Elaboración Propia a partir de la estructura planteada en la fase II.

## **Fase II del AR Project – Desarrollo del CPS: Aprendizajes y Conclusiones por etapa**

### **Etapas 1 – Evaluación de la Situación**

La etapa evaluación de la situación es el punto de partida, y se implementó para explorar y validar el problema y los desafíos planteados con el fin de ratificar que el problema a definir y solucionar es el correcto.

Para el desarrollo de esta etapa se implementaron las siguientes actividades:

- Entrevistas cualitativas realizada a directores de oficina A&A, gerente regional y director comercial de Grupos Homogéneos, con el fin de obtener una visión clara por parte de los líderes del proceso.
- Encuesta a un grupo determinado de miembros del equipo por medio de forms de forma virtual, donde los resultados de la encuesta realizada arrojaron que el 78,3% de los encuestados reconoció conocer la estrategia de sinergia corporativa, mientras que el 21,7% no la conoce, frente a la pregunta de si eran claros los beneficios, se evidenció que un 26,9% no conoce los beneficios; y, en la pregunta relacionada a los obstáculos de desarrollar efectivamente la estrategia, las 3 principales razones por las cuales a pesar de haber un porcentaje importante de integrantes con conocimiento en la estrategia la razón de no implementarla fueron: Desconfianza , falta de trabajo en equipo y experiencias negativas previas.

Las herramientas de divergencia y convergencia utilizadas bajo el lineamiento de la etapa 1 del CPS fueron:

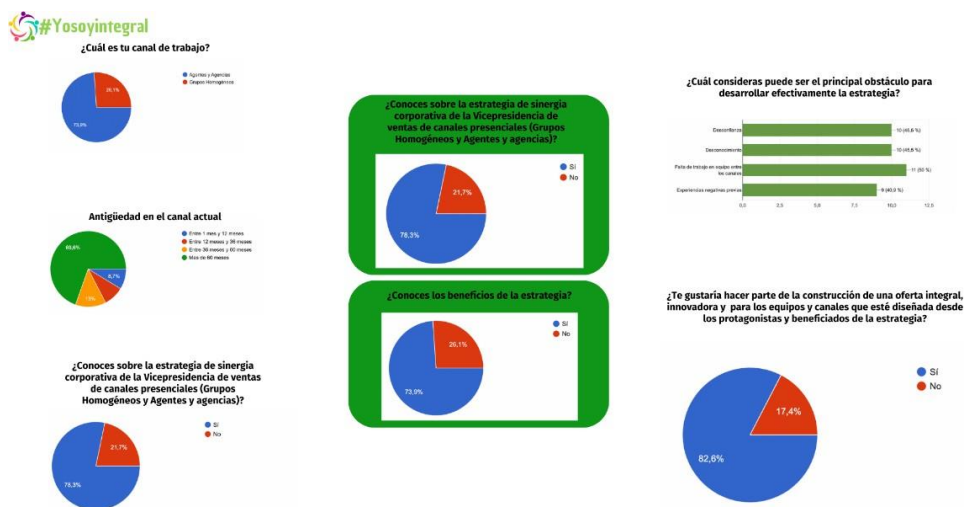
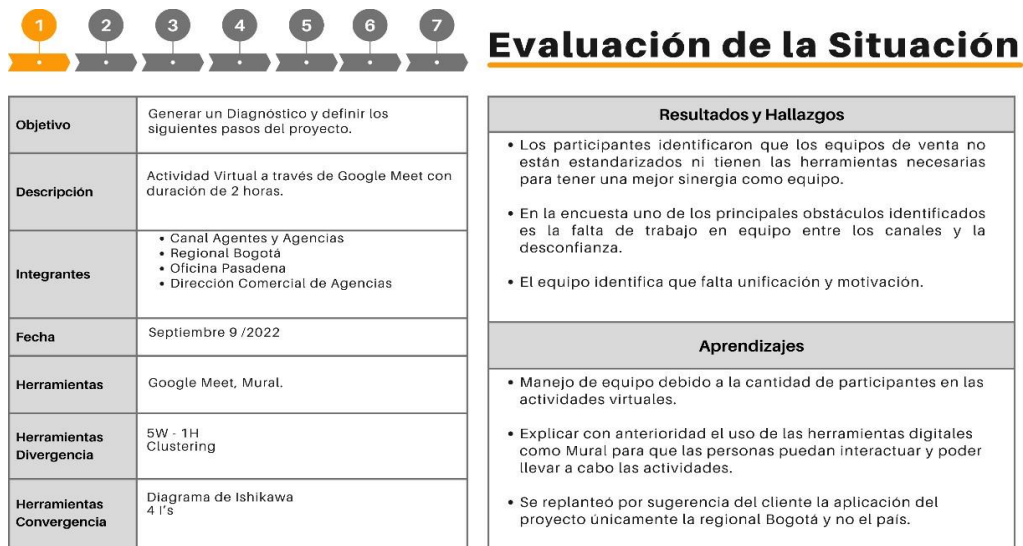
- 5W 1H
- Clustering
- Diagrama de Ishikawa
- 4I's.

En la figura 20 encontrará el resumen del contenido desarrollado y ejecutado en la etapa 1.

Como se mencionó, la evaluación de la situación tuvo como propósito identificar el desafío, para reconocerlo como un problema a solucionar, lo cual fue confirmado por medio de la encuesta y las entrevistas realizadas con los líderes del proceso.

**Figura 20**

*Etapa 1 Creative Solving Problem (CPS) - Evaluación de la situación - Fase II - Práctica de liderazgo creativo.*



Nota. Elaboración Propia

Una vez se avanzó en la definición, se ejecutaron las herramientas de divergencia y convergencia por medio de la plataforma Meet y Miro, con el fin de elegir las ideas con mayor aproximación al problema.

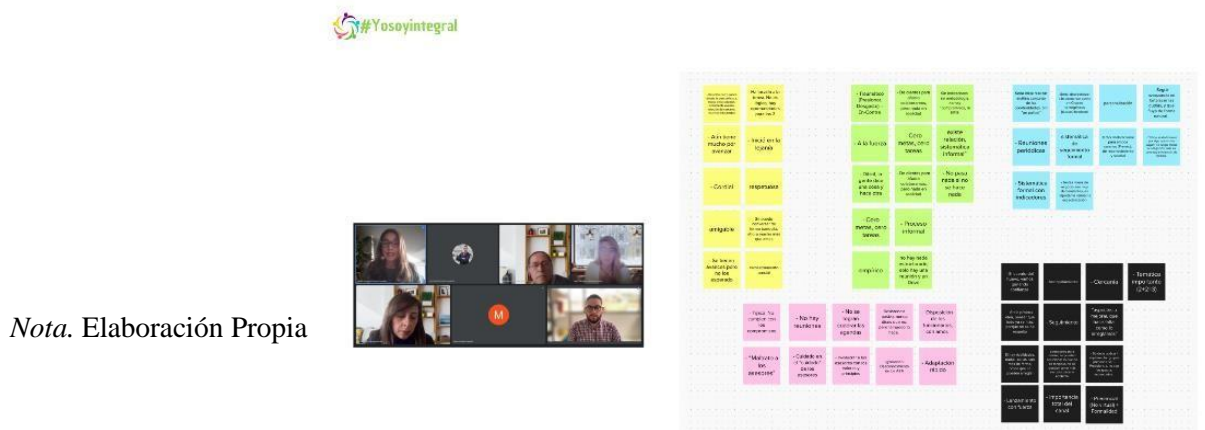


systemática entre las fuerzas de ventas para lograr una visión integral y trabajo en sinergia, desaprovechando los recursos y materiales para hacer profundización de los clientes actuales y futuros de la vicepresidencia”.

Desde este planteamiento, se dio continuidad al desarrollo de las 6 etapas siguientes del CPS, donde se abordaron los principales resultados y hallazgos, al igual que los aprendizajes más relevantes.

**Etapas 2 – Exploración de la visión**

Una vez se obtuvo la evaluación de la situación actual, se generó una indagación que permitió alcanzar con mayor claridad como abordar el problema. En esta etapa se buscaba identificar el estado ideal, una meta o resultado deseado y tuvo como propósito desarrollar el pensamiento visionario sobre los principales y retos que tiene el equipo lograra identificar.



Nota. Elaboración Propia

En la etapa de divergencia fue utilizada la herramienta de excursión mental buscando obtener la mayor generación de ideas que permitieran una imagen vívida de lo que desea obtener, como una amplia cantidad de ideas que vislumbren la situación final, posteriormente se aplicó la herramienta de pensamiento anhelante donde el ejercicio fue enriquecedor ya que la construcción de los escenarios futuros partiendo de la construcción de frases como sería ideal si, sería genial, sería fabuloso, al igual que el uso de enunciados iniciales como sería terrible, permitió definir el curso de la visión a desarrollar como equipo, encontrando los mejores resultados y un avance significativo.

En la etapa siguiente, aplicando convergencia, fue necesario agrupar las definiciones inicialmente obtenidas en la divergencia, con el fin de construir de manera grupal la visión final: “Sería ideal que todos trabajáramos en un modelo de cultura corporativa con una visión integral bajo un modelo justo, práctico, equilibrado e innovador”

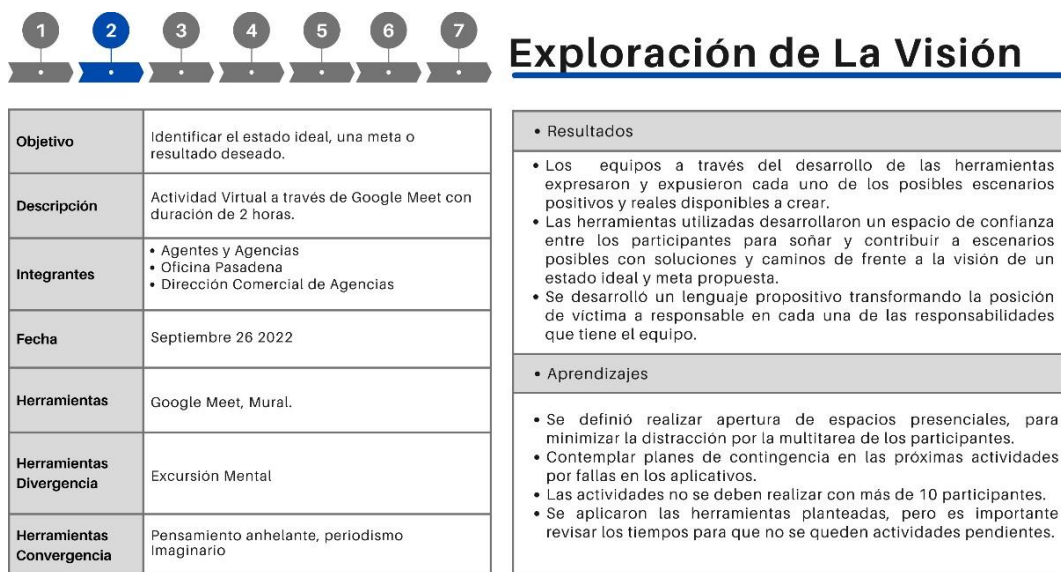
The image displays a collection of workshop materials. On the left is a grid titled 'EXCURSION MENTAL' with various colored boxes containing text. To its right is a video call window showing a woman speaking. Further right is a grid titled 'PERIODISMO IMAGINARIO' with a central illustration of people and a globe. Below that is another grid titled 'PENSAMIENTO ANHELANTE' with multiple columns of text. At the bottom center is a blue-bordered box containing the final vision statement: "Sería ideal que todos trabajáramos en un modelo de cultura corporativa con una visión integral con un modelo justo, práctico, equilibrado e innovador."

Nota. Elaboración Propia



**Figura 21**

*Etapa 2 Creative Solving Problem (CPS) - Exploración de la visión - Fase II - Práctica de liderazgo creativo.*



*Nota.* Elaboración Propia

**Etapa 3 – Formulación de desafíos**

En esta etapa se implementaron las herramientas webbing y formulación de desafíos, para sacar el mayor número de desafíos posibles identificando las brechas que se necesitan cerrar para lograr el resultado deseado, el ejercicio permitió identificar las situaciones críticas que requieren de resolverse al igual que identificar varios caminos para alcanzar la situación deseada, agrupando por temas los que más se hayan votado, siendo elegido el desafío: “¿De qué manera optimizamos los recursos de la Compañía para construir una visión integral donde se aproveche el potencial de la vicepresidencia de ventas de canales presenciales al servicio de los intermediarios y fuerza de ventas de grupos homogéneos?”



Figura 22

Etapa 3 Creative Solving Problem (CPS) - Formulación de Desafíos - Fase II - Práctica de liderazgo creativo.

1 2 3 4 5 6 7

## Formulación de Desafíos

<b>Objetivo</b>	Identificar las brechas que se necesitan cerrar para lograr el resultado deseado y establecer las situaciones críticas que se deben resolver (contemplar varios caminos).	<b>Resultados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El resultado más representativo de la sesión es que se identificaron los posibles detractores de las ideas propuestas.</li> <li>La sesión permitió desmentir los paradigmas que se encuentran actualmente en el equipo y que ha generado situaciones críticas.</li> <li>La sesión ha permitido que en esta etapa se definieran los verdaderos retos y desafíos que tiene la futura implementación de la propuesta.</li> <li>Desde el pensamiento anhelante pudimos en equipo construir la visión integral que será la ruta de trabajo para hallar las soluciones a proponer.</li> </ul> <b>Aprendizajes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Demasiada información para consolidar en herramientas como el wedding, para formular desafíos, si bien es cierto es una gran fuente de información cuesta un poco su agrupación. - Sesiones muy extensas generando que las personas se dispersen..</li> </ul>
<b>Descripción</b>	Actividad Virtual a través de Google Meet con duración de 2 horas.	
<b>Integrantes</b>	Agentes y Agencias, Oficina Pasadena, Dirección Comercial de Agencias	
<b>Fecha</b>	Octubre 14 / 2022	
<b>Herramientas</b>	Teams, Zoom, Mural.	
<b>Herramientas Divergencia</b>	Weebing	
<b>Herramientas Convergencia</b>	Formulación de desafíos	

Nota. Elaboración Propia

### Etapa 4 – Exploración de ideas

En esta etapa se obtuvieron propuestas por cada uno de los equipos. En la fase de ideación lo que se buscó fue alcanzar la mayor cantidad de ideas que pudieran dar respuesta al desafío por medio de la herramienta *brainwriting* donde se pudo encontrar un equilibrio multicanal basado en la empatía que genera coincidir en un camino con las mismas oportunidades para ambos canales.

Los equipos identificaron compatibilidad real en las propuestas realizadas logrando unificarse por criterios y plantearse cómo futuros planes de acción a realizarse, en diferentes etapas del proceso.

Los participantes aportaron un número importante de ideas que al realizar el proceso de convergencia, las unificamos en áreas, adoptando un proceso de simplificación para plantear a futuro las mejores opciones y acciones.



**DESAFIO SELECCIONADO**

¿De qué manera optimizamos los recursos de la compañía para construir una visión integral donde se aproveche al potencial de la Vicepresidencia de ventas de canales presenciales al servicio de los intermediarios y fuerza de venta de grupos homogéneos?

BrainWriting



**CONVERGENCIA**

7 VOTOS

13 VOTOS

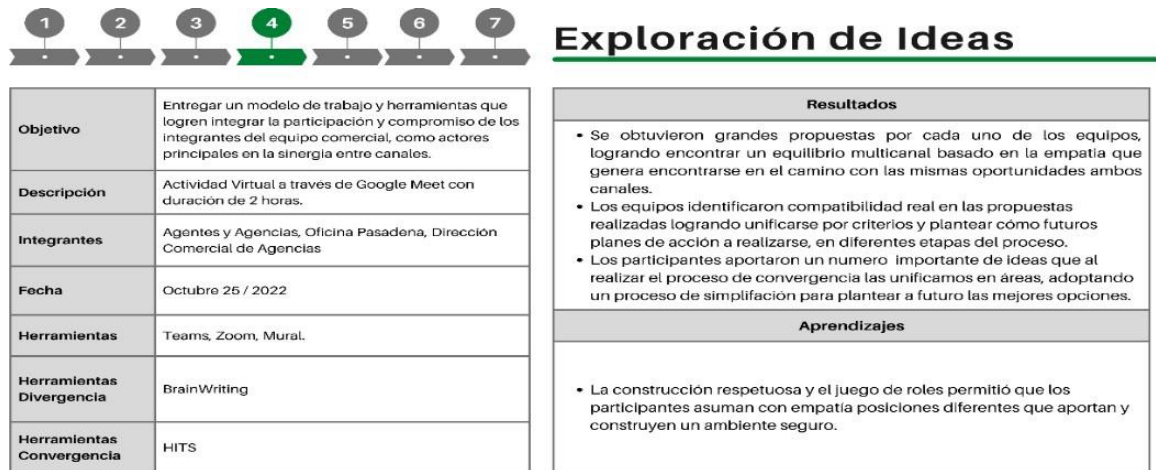
4 VOTOS

10 VOTOS

**EXPLORACIÓN DE LAS IDEAS**

**Figura 23**

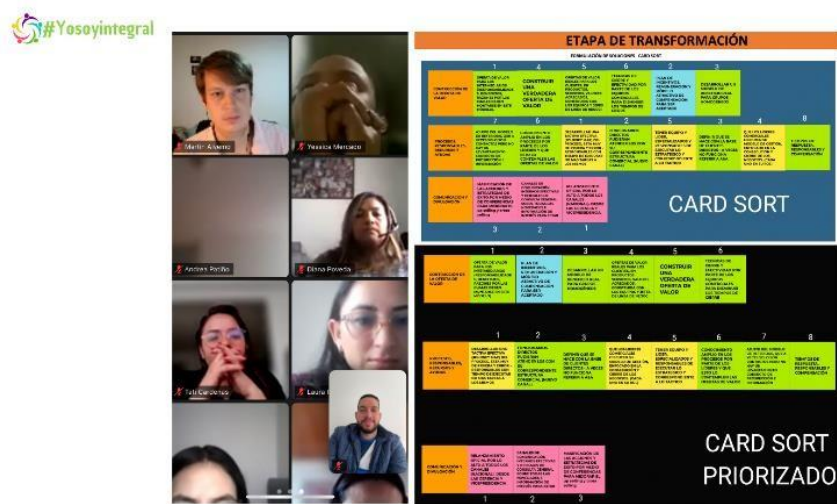
*Etapa 4 Creative Solving Problem (CPS) - Exploración de Ideas - Fase II - Práctica de liderazgo creativo.*



*Nota.* Elaboración Propia

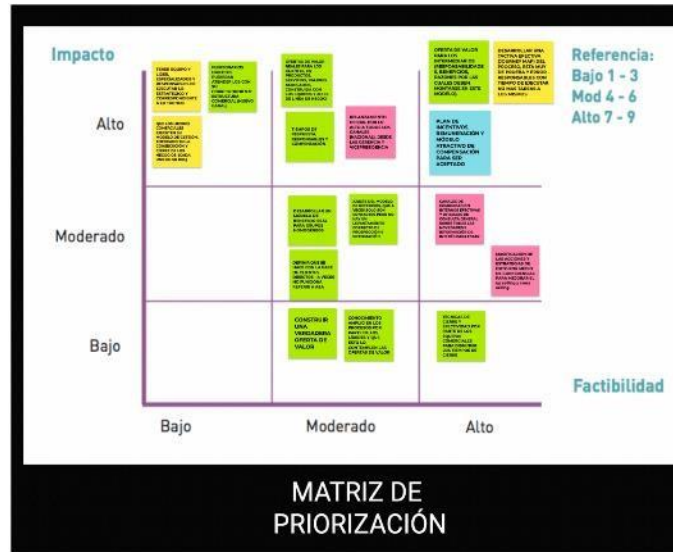
**Etapa 5 – Formulación de soluciones**

En la etapa de convergencia se generaron tres (3) categorías que permitieron validar la puntuación de las ideas compartidas, luego se utilizó *card sort priorizado* con el fin de clasificar las ideas propuestas y ubicarlas de acuerdo a su factibilidad, en un nivel de priorización.

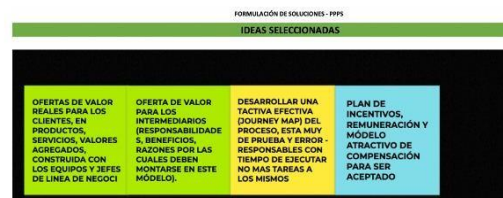




Posteriormente se ubicaron en la matriz de priorización donde, de acuerdo con su impacto y viabilidad se seleccionaron aquellas con una mayor posibilidad de implementación, llegado a tener un número importante de ideas en la matriz alta.



Dentro de esta etapa, igualmente, se utilizó la herramienta PPPS seleccionando las ideas más prometedoras “Construcción de una oferta de valor clara, dinámica, robusta que involucre soluciones pensadas en los clientes internos y externos contemplando beneficios, procesos, y argumentos necesarios para ser elegidos” usaron las ideas que surgieron del card sort para converger en una puntuación de cada una de las ideas, posteriormente con el fin de tener una perspectiva diferente se empleó la matriz de impacto y factibilidad para identificar y ubicar cada una de las ideas e identificar aquella que tuviese mayor propensión a la implementación.



Llegar a esta fase implicó tres sesiones adicionales buscando encontrar soluciones creativas e innovadoras, ya que el reto identificando fue el sesgo en las propuestas, considerando que una plataforma era la única solución.

La herramienta PPPS permitió abordar un camino mejor definido de las situaciones, permitiendo afrontar lo positivo, lo potencial, las preocupaciones y la solución a éstas.

El desenlace de esta etapa desplegó diferentes prototipos, de los cuales se seleccionó el que cumplía con los ocho (8) elementos necesarios para considerarse una solución creativa; buscando así que se lograra atender las necesidades de los dueños del problema.

La solución ideada se conecta directamente con la metodología de "jugar para ganar" y reconoce el juego infinito, además de la planeación por territorios. En las siguientes etapas, se ejecutará el proceso necesario para validar su viabilidad.



PRESENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN	
VISION	Sería ideal que: todos trabajáramos en un modelo de cultura corporativa con una visión integral con un modelo justo, práctico, equilibrado e innovador.
DESAFIO	¿De qué manera optimizamos los recursos de la compañía para construir una visión integral donde se aproveche el potencial de la Vicepresidencia de ventas de canales presenciales al servicio de los intermediarios y fuerza de venta de grupos homogéneos?
NOMBRE DE LA SOLUCIÓN	<b>*AMBIENTO-OO/VISIÓN INTEGRAL - MÓDELO DE CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS PARA LA VICEPRESIDENCIA DE CANALES DE VENTAS PRESENCIALES</b>
¿CÓMO FUNCIONA LA SOLUCIÓN?	Esta sería el área más importante de la organización, ya que sería estratégica la participación de tantos stakeholders  Su misión es hacer realidad las cosas en el menor tiempo posible, entregar un producto y servicio que satisfaga las necesidades planteadas en el primer contacto, con una sistemática de acompañamiento y solución apalancado por el sentimiento de satisfacción que genera ser parte de la solución y no del problema  Su misión es hacer posible las cosas!
¿QUÉ IMPACTO TENDRÍA?	Mayor incremento en la productividad Roles claros y definidos Sentido de pertenencia Mayor competitividad Procesos sencillos Personas mejor capacitadas
¿CÚALES SON LOS BENEFICIOS?	Cultura de innovación Cultura de trabajo colaborativo Trabajo por proyectos - Resultados medibles y cuantificables AUM Empresarial de gente fortalecida y respaldada Mejores Procesos Gente más contenta Stakeholders dando su máximo
¿QUÉ RECURSOS NECESITA?	Que se involucren los líderes de las áreas Desarrollar habilidades de trabajo en equipo Dinero para las actividades (Puede usarse del área de formación) Levantamiento de la información en escenarios de innovación abierta Levantamiento del punto de partida, que tenemos en cuanto a conocimientos y procesos Autoevaluación de los cargos (Pertinencia, valoración, importancia, impacto, desarrollo, etc.)
¿EN QUÉ TIEMPO?	Para la fase 1 - 6 meses, pero en realidad es un proceso de mejora continua, porque el área debe evolucionar constantemente

**Figura 24.**

*Etapa 5 Creative Solving Problem (CPS) - Formulación de soluciones - Fase II - Práctica de liderazgo creativo.*



*Nota.* Elaboración Propia

### Etapa 6 – Exploración de la aceptación

**Figura 25.**

*Etapa 6 Creative Solving Problem (CPS) - Exploración de la aceptación - Fase II - Práctica de liderazgo creativo.*

1
2
3
4
5
6
7

## Exploración de la Aceptación

Objetivo		Resultados	
<b>Objetivo</b>	Este paso permite analizar las fuerzas que facilitan o limitan la implementación de la solución. También permite mejorar la probabilidad de adopción de la solución incrementando el éxito en la implementación.	<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al acercarnos a las posibles soluciones tomaba mucha relevancia tener claridad de quienes deben ser cada uno de los involucrados, esta etapa permitió identificar los actores principales a presentar las acciones y propuestas con el fin de lograr movilizar la recepción y aceptación de las propuestas.</li> <li>Se encontraron los elementos que apoyan y detienen la implementación de la solución.</li> </ul>
<b>Descripción</b>	Actividad Virtual a través de Google Meet con duración de 2 horas.	<b>Aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fue necesario mapear todos los escenarios e interlocutores necesarios con los argumentos respectivos a los planteamientos establecidos con el fin de lograr que pudiéramos avanzar hacia las aceptaciones requeridas.</li> </ul>
<b>Integrantes</b>	Agentes y Agencias, Oficina Pasadena, Dirección Comercial de Agencias		
<b>Fecha</b>	60 MINUTOS		
<b>Herramientas</b>	Teams, Zoom, Mural.		
<b>Herramientas Divergencia</b>	Stakeholder Matrix		
<b>Herramientas Convergenca</b>	Stakeholder Matrix		



### Solución Propuesta: CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA OFERTA DE VALOR (MODELO DE SERVICIOS COMPARTIDOS) CLARA, EFICAZ, RIGIDA LA QUE INFLUYA EN LAS SOLUCIONES PENSADAS EN LOS CUENTES INTERNOS Y EXTERNOS CONTEMPLANDO BENEFICIOS, PROCESOS Y ARGUMENTOS NECESARIOS PARA SER ELEGIDOS

Stakeholders:	Oposición fuerte	Oposición moderada	Neutral	Respaldo moderado	Respaldo fuerte	Acciones
1 VICEPRESIDENCIA COMERCIAL				X	➡	Presentar alternativas a todos de lo que piden, ya que en estos casos se ven en el pasado de los recursos con los que se cuentan
2 GERENCIA DE MERCADEO	X	➡			0	1. Analizar el nivel de riesgo y acciones de contingencia de acuerdo a las acciones a tomar. 2. Trabaja los argumentos que sea la garantía de rentabilidad en la implementación de las tecnologías y servicios de las central de datos, planes y reportes de acciones en acciones.
3 GERENTES DE CANALES Y REGIONAL					X	1. Incrementar permisos para recibir feedback de todos los interesados. 2. Trabaja los argumentos de que el proceso de implementación de la CP es necesario para tener un control y seguimiento de los recursos de la CP.
4 JEFAURA DE INTELIGENCIA COMERCIAL			X		0	1. Organizar un espacio de trabajo con expertos en tecnología y profesional de la tecnología para discutir de las tecnologías y servicios en las central de datos.
5 EQUIPO COMERCIAL	X	➡			0	1. Organizar un espacio de trabajo con expertos en tecnología y profesional de la tecnología para discutir de las tecnologías y servicios en las central de datos.
6 VICEPRESIDENCIA DE PERSONAS		X			➡	1. Estrategia de recursos tecnológicos para las áreas comerciales, facilitando la creación de productos y servicios, antes de llegar a la implementación y tener detalles de implementación.
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						

X = ¿Dónde están en este momento      0 = ¿Dónde deberían estar?

Nota. Elaboración Propia



Al acercarnos a las posibles soluciones, tomó mucha relevancia tener claridad de todos los involucrados con el fin de analizar el contexto que identifica los elementos que apoyan o detienen la implementación de la solución; por lo anterior, esta etapa permitió identificar los actores principales, sus acciones y propuestas con el fin de lograr movilizar la recepción y aceptación de las mismas, para así, acercarse de manera más asertiva a la solución final.

Se generó un debido proceso de factibilidad, dando como resultado un acercamiento al proceso de implementación de la solución, buscando una mejor efectividad en la ejecución de la mejora. Por medio de la herramienta *Stakeholder Matrix*, se evidenció la necesidad de movilizar las áreas y equipos comerciales, con una dedicación y esfuerzo importantes, integrando metodologías de gestión del cambio: endomarketing, ya que la oposición y resistencia por parte de los equipos, es bastante fuerte.

### **Etapas 7 – Formulación de un plan**

A continuación, se presenta un acercamiento visual de la solución gráfica sobre las soluciones encontradas y definidas en cada uno de los pasos del CPS, permitiendo entregar al dueño del problema la respuesta, impactando cada uno de los indicadores y propósitos que se definieron al inicio de la práctica de consultoría, al igual que en cada una de las etapas.

Una visión integral es posible, por medio de Embebiendo 2,0, refleja una innovación en personas y procesos, ya que une la mejora en un proceso comercial administrativo con las herramientas de pensamiento hacia las personas, desarrollando nuevas destrezas y habilidades, por medio de los elementos que hacen parte del modelo.

A continuación, se presenta gráficamente la solución en sus 2 versiones:

V1.



V2.

## Una visión integral es posible! (Embebiendo 2,0)

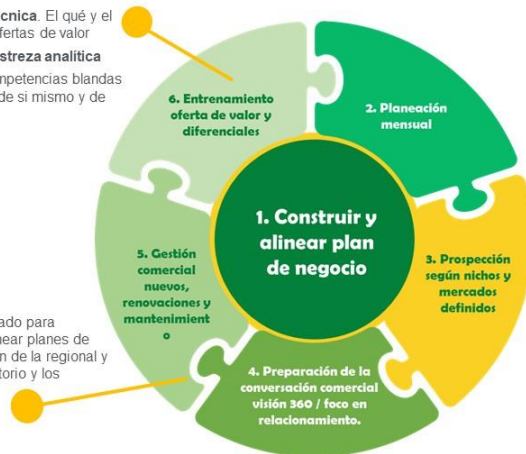
Modelo de reconocimiento económico – producción espejo, remunerada en el dominio de B.E.

3 caminos

1. Formación técnica. El qué y el cómo de las ofertas de valor
2. Formación **destreza analítica**
3. Desarrollo competencias blandas en **liderazgo** de si mismo y de otros

Hito

Plan de trabajo trazado para intervenir al DV, alinear planes de negocio con la visión de la regional y el potencial del territorio y los intermediarios.



### ¿Cómo lo hago?

**Procesos:**

- Definición procesos y políticas
- Divulgación de prácticas exitosas
- Desarrollo de procesos Transversales
- Implementación de RPA

¿Cuándo se realiza?

De forma permanente

**Canales:**

- Software de seguimiento
- Fuentes de consulta e información
- Implementación de un sistema de información - App - CRM exclusivo del modelo (ERP)

**Ofertas de productos y servicios:**

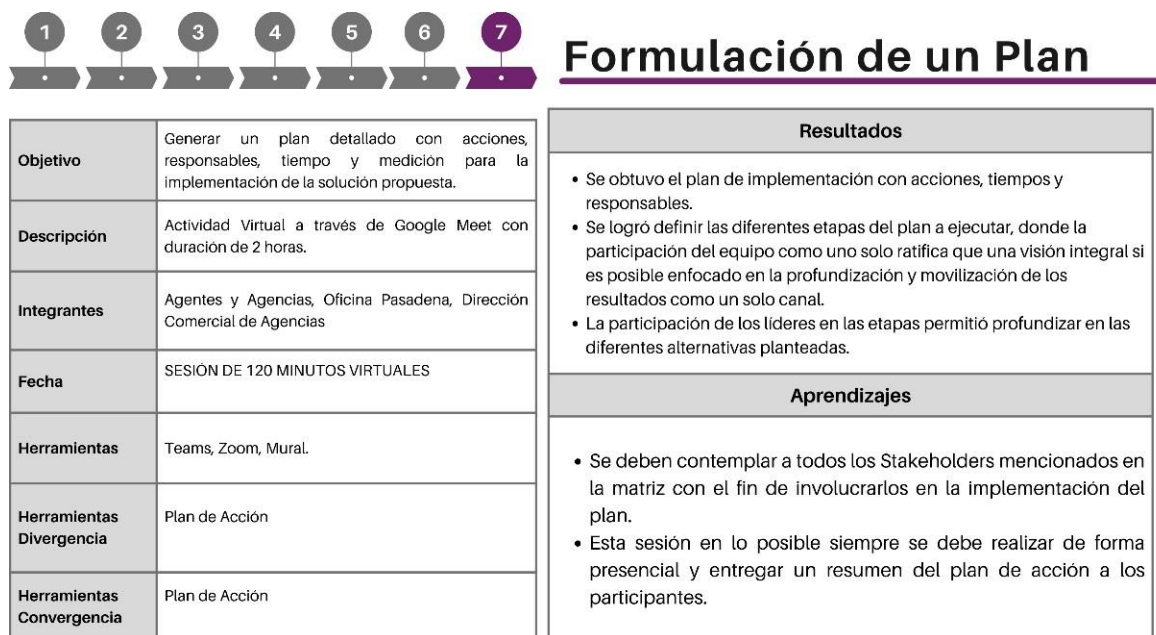
- Informes analíticos para la toma de decisiones y construcción de las ofertas de valor
- Nueva oferta integral que involucre las tendencias de consumo con visión a la sostenibilidad al año 2030 y los intereses de los clientes y las fuerzas de ventas

**Personas**

- Implementación cultura de innovación
- Remuneración pagada en desempeño
- Modelo de compensación
- Asignación de responsables teniendo en cuenta experiencia y fortalezas
- Nuevo Rol del director Comercial - Director desarrollador

**Figura 26.**

*Etapa 7 Creative Solving Problem (CPS) - formulación de un plan - Fase II - Práctica de liderazgo creativo.*



*Nota.* Elaboración Propia

### **Conclusiones y Recomendaciones FASE II del Ar – Liderazgo Creativo**

Con base en el cierre de la etapa final de la práctica de liderazgo creativo se concluye como un proceso riguroso que enriquece el desarrollo, transformación y que brinda continuidad del negocio, al igual que un aporte que aporta significativamente a los procesos de mejora y evolución, esenciales para la adaptación y el éxito sostenible en el entorno empresarial de los canales, los cuales se encuentran en constante cambio, al igual que las Compañías de seguros, siendo determinante la participación e involucramiento de las personas para construir realidades diferentes.

A lo largo de la implementación y mediante el empleo de las habilidades cognitivas que facilita la exploración del Creative Problem Solving (CPS) para identificar necesidades no reconocidas o sin resolver, se logró evidenciar que al abordar estas necesidades se superaron las barreras identificadas en el diagnóstico. Esto, permitió un trabajo integral y en equipo, en el cual cada parte contribuyó y recibió lo mejor de la otra, permitiendo a la Compañía posicionarse para afrontar los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes.

Durante el proceso, cada una de las etapas permitió se lograrán identificar algunos retos relacionado con las capacidades de los equipos, tiempo de calidad, siendo entre ellos los más relevantes:

Destinar tiempo de calidad para la participación, evitando el ausentismo mental.

Preocupación genuina en cada actividad realizada.

Negociación con las jefaturas para destinar espacios y modelos de relevo en la organización.

Compromiso con la práctica para recibir de los colaboradores ese relevante, importante y fundamental papel protagónico en el desarrollo integral de las iniciativas y ejecución todas las maneras en las aportan valor los colaboradores, mediante sus apreciaciones, intervenciones, sugerencias, aportes en general, con el fin de seguir obteniendo la honestidad que se requiere.

Por último, el reto mayor ha sido generar ambientes creativos, partiendo desde las capacidades de los equipos, donde existe una alta resistencia al cambio, a las tendencias, pero como se mencionó, en gran parte por la falta de tiempo disponible para una dedicación completa, por lo cual la resistencia a implementar nuevas cosas fue un proceso retador y principalmente en una organización tradicional como la de seguros.

Por último, se concluye que el liderazgo creativo no solo es un objetivo estratégico, sino una necesidad para garantizar la relevancia y la viabilidad en los equipos comerciales, como una herramienta poderosa que se debe incorporar en cada una de las acciones comerciales y de construcción, orientado a una visión de largo plazo en un mundo empresarial en constante evolución, dentro de lo cual busca que se trascienda en nuevas generaciones comerciales donde la innovación desde el liderazgo creativo construya una visión sostenible con riesgo en el futuro inmediato y cercano, al gestionarlo se logrará un liderazgo inspirador, que promoverá la generación de ideas disruptivas que pueden transformar la oferta de servicios y mejorar la experiencia del cliente.

La principal recomendación es fomentar la participación de los funcionarios a ser protagonistas de actividades relacionadas a la construcción de nuevas y diferentes maneras de realizar el trabajo, igualmente que dentro de estos procesos creativos se estipulen esquemas reales que permitan una participación con remuneración y apoyo en las actuales actividades laborales.

Se debe tener en cuenta que después de cumplir los criterios, todos los espacios creados en función de la innovación y co-creación se deben valorar como espacios laborales con la misma relevancia que tienen los cargos de los practicantes.

### **¿Qué logré que no estaba?**

A nivel cualitativo, se rompieron diferentes paradigmas, quedando en evidencia la homogeneidad de los equipos entre canales, donde se demostró con una alta visibilidad la necesidad de unir esfuerzos, desmentir el pensamiento y la creencia de no poder trabajar como un solo equipo, mucho menos verse como uno solo.

Los resultados más satisfactorios, han sido la implementación del *Creative Solving Problem* (CPS), por la posibilidad que fue permitida para demostrar que existen maneras estructuradas, definidas y con propósito pensando en un bien común, donde desarrollar habilidades cognitivas, afectivas, de pensamiento entre otras, no solo fueron necesarias para la ejecución de la práctica, sino que refleja el aporte que realizó el estudiante en la consultoría a la empresa, generando valor y aportando su innovación incremental por medio de las personas, potencializando una destreza organizacional.

Dentro de los resultados que se resaltan, es pertinente mencionar las devoluciones de los líderes, donde se perciben como experiencias que generaron valor, demuestran valentía, y marcan un alto valor en la subsistencia de un modelo de trabajo tradicional que ha evolucionado al servicio de las fuerzas de ventas incrementando un 130% en un período de 3 meses, de acuerdo al informe de seguimiento trimestral del canal propuesto en este modelo, también comprenden los resultados la construcción respetuosa de una sistemática que involucra procesos, innovación, personas, sentido de pertenencia, y gestión del cambio.

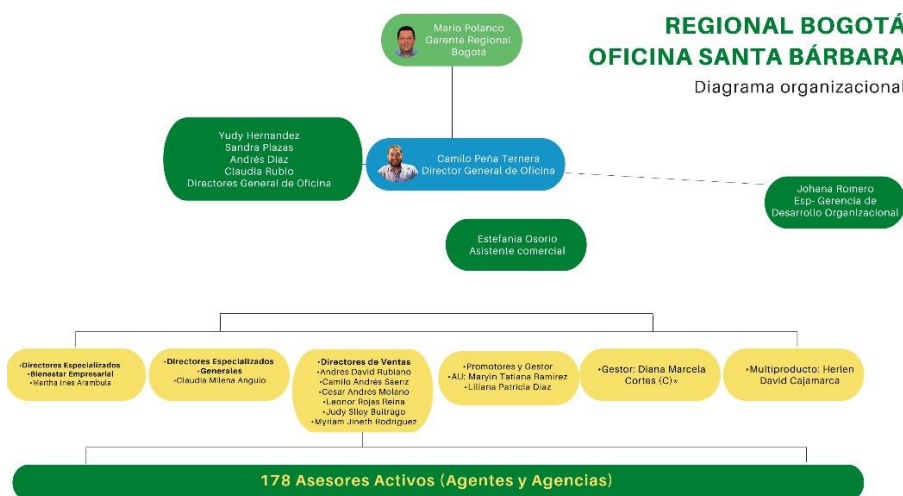
### **FASE III DEL AR PROJECT + CPS SEGUROS BOLIVAR**



Para la **fase III**, de la investigación de gerencia de la innovación se desarrolló en la VP de ventas canales presenciales, en la gerencia Regional Bogotá y con el equipo estratégico de la Sucursal Santa Bárbara junto a sus Stakeholders, como se evidencia en la figura 27.

**Figura 27**

*Organigrama Regional Bogotá, Oficina Santa Bárbara.*



*Nota.* Elaboración Propia.

### **Planteamiento del problema - Gerencia de la innovación:**

**Problema** Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado al modelo de innovación, es necesario realizar un acercamiento y profundización sobre cómo se genera la innovación en el grupo Bolívar.

El problema hallado, impacta para este caso las fuerzas de ventas comerciales del canal tradicional, bajo la vicepresidencia de canales presenciales, y específicamente a la sucursal Santa Barbara donde se encontró que los líderes comerciales deben enfrentar los retos y metas que implican innovación y creatividad, únicamente con el acompañamiento generado por medio de la formación en Skills i, de forma virtual , lo anterior, se presenta dado que hoy existe una oferta de valor que permita un acompañamiento permanente, sistémico y que impacte los resultados a nivel organizacional para los directores comerciales, directores de oficina, gestores, y demás cargos, esto igualmente se presenta hacia los intermediarios del canal agentes y agencias.

Dentro de este problema se derivan otros problemas inherentes frente a la gestión comercial y continuidad del negocio de la intermediación, y es que hoy los equipos comerciales, no generan innovación en la manera en la que prospectan nuevas oportunidades de ventas, igual que la forma en la que gestionan sus oportunidades y acompañan a sus clientes.

A nivel de los líderes, se cuenta con personas de amplia experiencia, pero con niveles bajos en cuanto las destrezas necesarias y requeridas para afrontar nuevos retos y maneras de movilizar a los intermediarios como sus clientes internos, que impliquen conocer y aplicar metodologías de innovación.

Otra de las situaciones encontradas surge sobre nuevas maneras de construir realidades disruptivas en el relacionamiento comercial de los intermediarios, generando no solo que Compañías aseguradoras con avances tecnológicos lideren los mercados, sino igualmente que sea cada vez más evidente la brecha entre los nuevos intermediarios, denominados masivos digitales, quienes cuenten con producción de primas y número de pólizas con crecimientos exponenciales y modelos de atención 100% digitales VS los asesores tradicionales, quienes tienen una tasa de profundización y conversión menor, dada su reducida capacidad, siendo 100% análoga y tradicional.

**¿Por qué es Importante?** Al trabajar como un solo equipo se optimizan los esfuerzos, se enriquece el modelo por medio de la transferencia de conocimientos y se realiza la construcción de soluciones innovadoras pensadas desde los aliados y para ellos, garantizando el máximo aprovechamiento de los recursos y su evolución en el tiempo, maximizando beneficios y fortalecimiento de los canales actuales de distribución siendo competitivos con el entorno actual.

**Impacto Esperado:** Al resolverse el problema hay múltiples beneficios, desde el interior, el rompimiento de brechas construidas por los avances tecnológicos y nula transición



generacional, a nivel externo, fortalecimiento de las fuerzas de ventas, que adopten las nuevas tendencias sin resistencia, sino como un movilizador constante de diferentes y nuevas oportunidades al servicio de sus negocios.

Esta es una oportunidad a desarrollar por medio de los funcionarios de la sucursal, desde la visión de construcción e innovación, que garantice que no exista ausencia de procesos de ideación estandarizados y la adecuada gestión del portafolio de innovaciones en el equipo de canales de ventas presenciales, reflejando que la evolución acelerada que existe en temas tecnológicos, que hoy no asumen las fuerzas de ventas tradicionales, desplacen cada vez más los vendedores tradicionales de las nuevas maneras de comercialización de los productos que esperan los consumidores percibir a través de nuevos canales y diferentes formas de abordaje y venta.

#### **Identificación y caracterización del problema de gerencia de la innovación:**

Dando continuidad con lo expuesto anteriormente, es necesario puntualizar la realidad que tiene el Grupo Bolívar frente a la oferta de soluciones innovadoras desarrolladas en los 15 años de existencia de la Vicepresidencia de innovación, donde de acuerdo al número de soluciones, el banco Davivienda, ocupa extensamente un número importante de reconocimientos enmarcado principalmente en un modelo de innovación abierta que desarrolla con mucho éxito en los últimos años, contrastando con la realidad que refleja la brecha de opciones de logros de innovación en Seguros Bolívar, principalmente para los clientes internos de la organización como los son la fuerza de ventas y los funcionarios administrativos.

Parte de la innovación cómo se muestra el manual de Oslo, está enfocado en desarrollar procesos en la mejora de las prácticas gerenciales. Actualmente no hay una oferta en procesos de innovación en los agentes y agencias del canal generando un bajo nivel de competitividad en el

desarrollo comercial y productivo, y generando mayor costo en la operación y menor productividad, la igual que los factores mencionados en el marco teórico de este documento.

Las dos realidades reflejan que sí existe oportunidad para la innovación para los agentes y agencias como se sustentó en el marco teórico dado claro el alto nivel de relevancia que tiene para la Compañía fortalecer el desarrollo empresarial e innovador de los stakeholders.

Se realizaron diferentes procesos de reconocimiento en los equipos de la sucursal Santa Bárbara (Internos y Externos), con el fin de identificar el nivel de conocimiento, apropiación, destrezas en la apropiación de la oferta de valor sustentado en el plan estratégico de la regional Bogotá, para aportar desde la visión estrategia de la practica a potencializar el papel protagónico desde ser Expertos en visión de negocio con sus 4 componentes: Ofertas de valor, políticas, procesos, y estrategia

Lo anterior sustenta la FASE 1 del CPS – Evaluación de la situación siendo necesaria para darle continuidad a la ejecución, que veremos en el apartado de ejecución de la práctica.

### **Contexto de la Justificación del problema:**

Con el fin de crear un contexto que pueda ser claro para el lector, se considera importante mencionar aspectos muy específicos que ha vivido la industria asegurados, en los últimos años, iniciando por mencionar que históricamente la industria aseguradora, ha sido tradicional y de pocos cambios, un claro ejemplo es que solo hasta en la pandemia del covid 19, se tomó la decisión de eliminar la impresión de carnets, pólizas y certificados, los cuales tradicionalmente fueron la manera de volver tangible un producto y servicio intangible.

Así mismo los cambios en cuanto a la manera de cuantificar los riesgos, generar nuevos productos, medir o generar indemnizaciones, y general lo pertinente a la operación, se realizaba

hasta hace poco de manera muy manual, estos procesos no son ajenos a las fuerzas de ventas, quienes han sido los voceros de los clientes, y los principales resistores a todos los cambios que hoy conllevan a trasladar la operación a un mundo mas virtual y al uso de herramientas digitales.

Lo anterior, obligó que para esta investigación se realizara una amplia búsqueda de información desde diferentes perspectivas principalmente en el contexto, país, e industria, con el fin de documentar y ratificar 2 caminos y ejes importantes, el primero, las oportunidades y tendencias que están proyectadas en el denominado futuro de los seguros con vista al año 2030, y segundo de la posición frente a innovación que genera como respaldo para los stakeholders que hacen parte del ecosistema, al implementarse en un país como Colombia.

A continuación, el objetivo es demostrar que el país y la industria si puede innovar desde los equipos y fuerzas comerciales, como un acto de evolución, protección y de rompimiento de paradigmas, buscando la sostenibilidad y el propósito del juego infinito, ser perpetuable en el tiempo.

### **Justificación del problema:**

En la industria aseguradora es importante conectar la gestión estratégica y el espíritu empresarial, buscando precisar que la innovación en los modelos de negocios, ocurre cuando las empresas introducen variaciones novedosas a los modelos de negocios existentes que dan como resultado “nuevas lógicas” y “nuevas formas” de hacer negocios<sup>1</sup> y generar valor adicional para las partes interesadas de la Compañía, una premisa y realidad conectada de forma directa a la Oficina Santa Bárbara de la Regional Bogotá. Dentro de los aportes del modelo de innovación se encuentra buscar características únicas, difíciles de replicar en cada empresa, por lo cual se aporta la sombrilla de generación de valor diferenciales reflejado en una novedad del modelo de

---

<sup>1</sup> Bussines Model innovation (BMI) Exploring the boundares of bussines model innovation and firm performance: A Meta-analysis

actuación comercial que impacte el alto rendimiento y se descubran brechas conceptuales, teóricas y empíricas como clave en la construcción de una potencial ventaja competitiva duradera, impactando la sucursal y los stakeholders.

Cualquier modelo de negocio, puede ser complejo o sencillo, depende de sus componentes, que, identificados, son atributos de las empresas reales que permiten realizar negocios en pro de sus objetivos, siendo el resultado directo de la estrategia de innovación o la implementación de una estrategia innovadora.

Algunos elementos innovadores desde la visión empresarial son:

- Contenido (qué): Recursos y competencia
- Estructura (cómo): Partes interesadas involucradas en el modelo
- Gobierno (quién): Quien realiza las actividades
- Lógica de valor (por qué): Es la razón por la cual el modelo permite ingresos en el primer lugar

Si bien es cierto que los recursos y capacidades ayudan a impulsar la creación de valor por medio de la ventaja competitiva, dichas capacidades, no son la garantía de esa ventaja, razón por la cual la gestión del talento y la implementación de la innovación en las personas y para las personas, impulsará la mejora del desempeño, y permitirá una mejor administración de dichos recursos<sup>2</sup>, logrando de manera efectiva un camino prominente en búsqueda de lograr el éxito en el futuro.

La industria en general, y como apalancador Fasecolda<sup>3</sup>, promocionó el seminario Internacional Seguros para el Desarrollo Sostenible 2023 hay cinco grandes aspectos a destacar,

---

<sup>2</sup> Recursos: Económicos, Talentos, tiempo, eficiencia. Etc.

<sup>3</sup> Fasecolda: Federación de aseguradores Colombianos

ya que se conectan directamente con el propósito de la gerencia de la innovación y la gestión de personas:

Para Bertín, la sostenibilidad va a ser el nuevo eje de la innovación en los próximos años. En este sentido propone:<sup>4</sup>

- Las personas entre 16 y 34 años están dispuestas a pagar 10% por una empresa que garantice cumplir con su política de sostenibilidad.
- Si queremos transformar, tenemos que atraer talento. El 73% de las personas piensan que las marcas deben actuar por el bien del planeta y ellos son los empleados del sector, no solo la generación Z.
- El regulador se asocia a lo político.
- Los nuevos inversionistas se dieron cuenta de que un negocio que tiene futuro y valor a largo plazo tiene que tener un impacto en la sociedad. Los próximos mil unicornios serán empresas innovadoras, sostenibles y escalables.
- La comunidad puede ejercer presión.

De la misma manera es un reto para los actores de la innovación evitar que se asocie lo creativo “disruptivo, imprevisible o caótico” con peligroso, dado esto lo mejor es identificar los tres (3) papeles para que la creatividad no se convierta en frustración sino en una perspectiva

---

**4 Fundación Profin. Seminario Internacional Seguros para el Desarrollo Sostenible 2023.**

**Recuperado de <https://www.fundacion-profin.org/2023/06/29/dia-1-seminario-internacional-seguros-para-el-desarrollo-sostenible-2023/>**

para auto-entenderse, para esto se debe identificar en que consiste, la creatividad del artista, la creatividad del inventor y la creatividad del artesano.

Es importante tener como un pilar fundamental el retorno de valor a los Stakeholders analizando un modelo que por medio de la experiencia fortalezca la aplicabilidad.

Estos hallazgos se transforman en un desafío a futuro planteados en las siguientes preguntas:

- ¿Cómo estas habilidades desarrollan el potencial humano y como impacta a Seguros Bolívar?
- ¿Cómo apporto valor y construyo un camino de acceso al modelo desde la sucursal Santa Bárbara?
- ¿Cuál es la oferta de valor para los intermediarios, fuerza de ventas y funcionarios de la sucursal, desde la visión de construcción e innovación?

Al resolver estos interrogantes, serán visible los avances en los colaboradores y Stakeholders gracias a que las habilidades de pensamiento y afectivas se desarrollan hasta convertirse en destrezas, fomentando la adaptabilidad y la resiliencia, permitiendo a las colaboradores y fuerza de ventas, enfrentar los desafíos y cambios. Además, estimulan la creatividad y la innovación, impulsando la generación de ideas disruptivas y el crecimiento de la organización, como parte del ADN del grupo Bolívar.

Estas habilidades también fortalecen la colaboración y el liderazgo, mejorando las relaciones laborales, el desempeño de los equipos, disminuyendo la rotación, contribuyendo al bienestar y la satisfacción laboral, creando un entorno competitivo que impacta positivamente la organización.

Dando continuidad a la pertinencia sobre un modelo gerencial en innovación en Seguros Bolívar, es importante precisar que la innovación en el sector asegurador en Colombia es considerado un elemento relevante y de interés genuino para diversos actores en la industria financiera y aseguradora.

Para comprender la importancia en este contexto, es necesario incluir y contemplar las entidades que comprenden el sector, con el objetivo de analizar varias fuentes y considerar datos relevantes. Algunas de ellas son:

**Superintendencia Financiera de Colombia:** El informe anual de la Superintendencia Financiera de Colombia proporciona datos sobre el estado del sector asegurador en el país, incluyendo cifras de crecimiento, tendencias de siniestralidad y regulaciones relevantes.

**Estadísticas de la Asociación Colombiana de Aseguradoras (Fasecolda):** La Fasecolda ofrece informes y estadísticas sobre el comportamiento del sector asegurador en Colombia, incluyendo datos sobre tipos de seguros más demandados y perfiles de asegurados.

**Estudios de Mercado y Consultorías Especializadas:** Consultoras como Deloitte, PwC, KPMG y otras, realizan investigaciones y análisis sobre las tendencias y desafíos del sector asegurador en Colombia.

**Organización Mundial de propiedad intelectual: Desde hace 15 años presenta el Índice Mundial de Innovación:** Índice Mundial de Innovación, donde uno de los principales objetivos es apoyar a los países en todas las etapas de desarrollo a fin de fortalecer su ecosistema de innovación. Más que una guía de referencia, el Índice se ha erigido en un poderoso instrumento para la formulación y la elaboración de políticas favorables a la innovación.

**Tabla 7***Razones para innovar en el sector asegurador*

<b>RAZONES PARA INNOVAR EN EL SECTOR ASEGURADOR EN COLOMBIA</b>	<b>DATOS O ARGUMENTOS RELEVANTES</b>
Mejorar la eficiencia y reducir costos operativos	Datos de crecimiento de costos operativos en la industria.
Adaptarse a la evolución de las necesidades del cliente	Cambios demográficos y expectativas de los asegurados.
Competir en un mercado en constante cambio	Datos de la entrada de nuevos competidores.
Cumplir con regulaciones y estándares internacionales	Menciones de regulaciones nacionales e internacionales.

*Nota.* Elaboración Propia. Fuente: Fasecolda 2023.

### ¿Por qué innovar en Colombia en el sector asegurador?

A continuación, se mencionan una serie de razones que involucran desde la visión del impacto desde las compañías aseguradoras e igualmente desde la visión de los intermediarios de seguros sobre la relevancia y algunos porqués la innovación es importante, recordando que esta industria tiene un profundo impacto en la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la competitividad en un mercado en constante cambio.

A continuación, se detallan algunas de las razones clave que respaldan la necesidad de la innovación en este sector y el futuro de los seguros en Colombia desde 4 pilares esenciales en la gestión estratégica empresarial:

#### ***Eficiencia Operativa:***

***Compañías Aseguradoras:*** La innovación en procesos y tecnología permite a las compañías aseguradoras automatizar tareas, reducir errores y agilizar la emisión de pólizas y la



gestión de reclamaciones. Esto resulta en una reducción de costos operativos, lo que es fundamental para mantener la rentabilidad y la competitividad.

*Intermediarios de Seguros:* La digitalización y la automatización de procesos pueden ayudar a los intermediarios a brindar un mejor servicio a los clientes y a gestionar las relaciones con las compañías aseguradoras de manera más efectiva.

***Satisfacción del Cliente:***

*Compañías Aseguradoras:* La innovación permite a las compañías ofrecer productos y servicios más personalizados y adaptados a las necesidades cambiantes de los asegurados. Esto mejora la satisfacción del cliente y aumenta la retención.

*Intermediarios de Seguros:* La innovación en la forma en que los intermediarios interactúan con los clientes, como a través de plataformas en línea o aplicaciones móviles, permite una experiencia más conveniente y personalizada para los asegurados.

***Competitividad:***

*Compañías Aseguradoras:* En un mercado donde la competencia es feroz, la innovación puede diferenciar a una compañía aseguradora de sus competidores. La capacidad de ofrecer productos innovadores y servicios excepcionales es una ventaja competitiva clave.

*Intermediarios de Seguros:* La capacidad de los intermediarios para ofrecer servicios ágiles y eficientes puede atraer a más clientes y retener a los existentes, lo que es crucial en un mercado competitivo.

***Cumplimiento de Regulaciones y Estándares:***

*Compañías Aseguradoras:* La innovación tecnológica puede ayudar a las compañías a cumplir con las regulaciones locales e internacionales, como la gestión de riesgos y el cumplimiento de estándares de seguridad de datos.

*Intermediarios de Seguros:* La adopción de soluciones tecnológicas puede facilitar la gestión de la documentación y los procesos que se requieren para cumplir con las regulaciones y estándares del sector

Como se mencionó anteriormente, una de las fuentes oficiales con mayor alcance y profundidad para analizar las tendencias no solo de Colombia sino de la región y el resto del mundo, es el Índice Global de Innovación (GII, por sus siglas en inglés), herramienta que evalúa la capacidad de los países para fomentar la innovación en sus economías.

Publicado anualmente por la Universidad de Cornell, INSEAD y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), el GII mide una variedad de indicadores relacionados con la innovación en diferentes países. Estos indicadores pueden incluir la inversión en investigación y desarrollo, la adopción de tecnología, la educación, la infraestructura y otros factores que influyen en la capacidad de un país para innovar. Para comprender en detalle el ranking y categorías en la Figura 28 se puede evidenciar a nivel de regiones las 3 principales economías innovadoras por región a cierre del año 2022:

### Figura 28.

*Top de economías innovadoras.*



*Nota.* Base de datos del Índice Mundial de Innovación, (OMPI, 2022).

En la siguiente imagen, se encuentran las 3 principales economías innovadoras por grupos de ingresos, el cual se vuelve un indicador relevante en las siguientes clasificaciones que veremos a continuación:

## Figura 29

*Top de economías innovadoras por grupo de ingresos*

**Las tres principales economías innovadoras por grupo de ingresos**

Ingresos altos	Ingresos medianos altos	Ingresos medianos bajos	Grupo de ingresos bajos
1. Suiza	1. China	1. India ↑	1. Rwanda
2. Estados Unidos ↑	2. Bulgaria	2. Viet Nam ↓	2. Madagascar ☆
3. Suecia ↓	3. Malasia	3. República Islámica del Irán ☆	3. Etiopía ☆

Fuente: Base de datos del Índice Mundial de Innovación, OMPI, 2022.

Notas: Clasificación del Banco Mundial por grupos de ingresos (junio de 2021). Los cambios de un año al siguiente en las clasificaciones del Índice Mundial de Innovación vienen dictados por los respectivos resultados y por criterios metodológicos; en algunos casos, los datos no están completos (véase el Apéndice I).

*Nota.* Base de datos del Índice Mundial de Innovación, (OMPI, 2022).

Considerado un elemento relevante poder identificar el índice de innovación, en la siguiente imagen visualizamos que Colombia se encuentra en la posición 63 de 132 economías estudiada en las tendencias más recientes de la innovación a escala mundial.

**Tabla 8**

*Ranking por puntuación de países en innovación*

Clas. Índice Mundial	Economía	Puntuación	Clas. grupo de ingresos	Clas. Regional	Clas. Índice Mundial	Economía	Puntuación	Clas. grupo de ingresos	Clas. Regional
1	Suiza	64.6	1	1	67	Marruecos	28.8	6	8
2	Estados Unidos de América	61.8	2	1	68	Costa Rica	28.7	18	7
3	Suecia	61.8	3	1	69	Argentina	28.6	19	8
4	Reino Unido	59.7	4	3	70	Bosnia y Herzegovina	28.5	20	37
5	Países Bajos	58.0	5	4	71	Mongolia	28.0	7	12
6	República de Corea	57.8	6	1	72	Bahrein	28.0	45	9
7	Singapur	57.3	7	2	73	Túnez	27.9	3	10
8	Alemania	57.2	8	3	74	Georgia	27.9	21	11
9	Finlandia	56.9	9	6	75	Indonesia	27.9	9	13
10	Dinamarca	55.9	10	2	76	Jamaica	27.7	22	9
11	China	55.3	11	3	77	Belarus	27.5	23	38
12	Francia	55.0	11	8	78	Jordania	27.4	24	12
13	Japón	53.6	12	4	79	Omán	26.8	46	13
14	Hong Kong (China)	51.8	13	5	80	Armenia	26.6	25	14
15	Canadá	50.8	14	2	81	Panamá	25.7	26	10
16	Israel	50.2	15	1	82	Uzbekistán	25.3	10	3
17	Austria	50.2	16	9	83	Kazajstán	24.7	27	4
18	Estonia	50.2	17	10	84	Albania	24.4	28	39
19	Luxemburgo	49.8	18	11	85	Sri Lanka	24.2	11	5
20	Islandia	49.5	19	12	86	Botswana	23.9	29	3
21	Malta	49.2	20	13	87	Pakistán	23.0	12	6
22	Noruega	48.8	21	14	88	Kenya	22.7	13	4
23	Irlanda	48.5	22	15	89	Egipto	22.7	14	15
24	Nueva Zelandia	47.2	23	6	90	República Dominicana	22.7	30	11
25	Australia	47.1	24	7	91	Paraguay	22.7	31	12
26	Bélgica	46.9	25	16	92	Brunei Darussalam	22.2	47	14
27	Chipre	46.2	26	2	93	Arabia Saudita	21.5	32	16
28	Italia	46.1	27	17	94	Kirguistán	21.1	15	7
29	España	44.6	28	18	95	Ghana	20.8	16	5
30	República Checa	42.8	29	19	96	Namibia	20.6	33	6
31	Emiratos Árabes Unidos	42.1	30	3	97	Camboya	20.5	17	15
32	Portugal	42.1	31	20	98	Ecuador	20.3	34	13
33	Eslovenia	40.6	32	21	99	Senegal	19.9	18	7
34	Hungría	39.8	33	22	100	El Salvador	19.9	19	14
35	Bulgaria	39.5	34	23	101	Trinidad y Tabago	19.8	48	15
36	Malasia	38.7	3	8	102	Bangladesh	19.7	20	8
37	Turkíe	38.1	4	4	103	República Unida de Tanzania	19.4	21	3
38	Polonia	37.5	34	24	104	Tayikistán	18.8	22	9
39	Lituania	37.3	35	25	105	Rwanda	18.7	1	9
40	India	36.6	36	26	106	Madagascar	18.6	2	10
41	Letonia	36.5	36	26	107	Zimbabue	18.1	23	11
42	Croacia	35.6	37	27	108	Nicaragua	18.1	24	16
43	Tailandia	34.9	5	9	109	Côte d'Ivoire	17.8	25	12
44	Grecia	34.5	38	28	110	Guatemala	17.8	35	17
45	Mauricio	34.4	6	13	111	Nepal	17.6	29	10
46	Eslovaquia	34.3	39	29	112	República Democrática Popular Lao	17.4	27	16
47	Federación de Rusia	34.3	7	30	113	Honduras	17.3	28	18
48	Viet Nam	34.2	2	10	114	Nigeria	16.9	29	13
49	Rumania	34.1	8	31	115	Argelia	16.7	30	17
50	Chile	34.0	40	1	116	Myanmar	16.4	31	17
51	Arabia Saudita	33.4	41	5	117	Etiopía	16.3	3	14
52	Qatar	32.9	42	6	118	Zambia	15.8	32	15
53	Irán (República Islámica del)	32.9	3	2	119	Uganda	15.7	4	16
54	Brasil	32.5	9	2	120	Burkina Faso	15.3	5	17
55	Serbia	32.3	10	32	121	Cameroon	15.1	33	18
56	República de Moldova	31.1	11	33	122	Togo	15.1	6	19
57	Ucrania	31.0	1	34	123	Mozambique	15.0	7	20
58	México	31.0	12	3	124	Benin	14.6	34	21
59	Filipinas	30.7	3	11	125	Níger	14.6	8	22
60	Montenegro	30.3	13	35	126	Mali	14.2	9	23
61	Sudáfrica	29.8	14	2	127	Angola	13.9	35	24
62	Kuwait	29.2	43	3	128	Yemen	13.8	10	18
63	Colombia	29.2	15	4	129	Mauritania	12.4	36	25
64	Uruguay	29.2	44	5	130	Burundi	12.3	11	26
65	Perú	29.1	16	6	131	Iraq	11.9	36	19
66	Macedonia del Norte	28.8	17	36	132	Guinea	11.6	12	27

Ingresos altos  
 Ingresos medianos altos  
 Ingresos medianos bajos  
 Ingresos bajos  
 Europa  
 América del Norte  
 América Latina y el Caribe  
 Sudeste Asiático, Asia Oriental y Oceanía  
 Asia Central y Meridional  
 África del Norte y Asia Occidental  
 África Subsahariana

*Nota.* Base de datos del Índice Mundial de Innovación, (OMPI, 2022).

El estudio muestra que Colombia está en la posición 63 de 132 economías objeto de estudio con un puntaje de 29,2 VS el número 1, Suiza. Se encuentra en la posición 15 dentro de los países con Ingresos medianos bajos, y ocupa el 4to. Lugar en el ranking a nivel de América Latina y el caribe dentro de un grupo de 18 países.

Algunos de los principales resultados de clasificación los lidera Chile (50.º) consigue entrar de nuevo en los primeros 50 puestos —su mejor clasificación desde 2018—, con lo que vuelve a ser el país con mayor densidad en materia de innovación de América Latina y el Caribe. Por primera vez, el Brasil (54.º) se sitúa entre los tres primeros puestos de la región, ocupando el 2.º lugar y desbancando a México (58.º), que baja al 3.º y cae tres puestos en 2022. Costa Rica,

por su parte, queda fuera de los tres primeros puestos de la región, al colocarse en el 68.º puesto de la clasificación general en materia de innovación, lo que supone un descenso de 12 puestos en 2022. Otros países de la región que han registrado avances notorios en la clasificación mundial en materia de innovación son Colombia (63.º), el Perú (65.º), la Argentina (69.º) y la República Dominicana (90.º). Este año, el Perú se consolida como país referente en los indicadores de disponibilidad de préstamos de instituciones de micro financiación (1.º), graduados en ciencia e ingeniería (18.º) y modelos de utilidad (22.º).

Por último y objeto de nuestro estudio, a continuación, detallamos todas las diferentes categorías estudiadas para Colombia, donde se agrupan 7 importantes categorías donde la sofisticación empresarial y productos de conocimiento tecnológico, se encuentran en un nivel importante del ranking, reflejando una fortaleza importante.

Figura 30

Informe de innovación de Colombia 2022 – Categorías y puntuación

Colombia			GII 2022 rank				
Output rank	Input rank	Income	Region	Population (m)	GDP PPPP (\$tr)	GDP per capita, PPPP	
%	LCM	Upper middle	LCM	81.3	\$12.8	15,922	
		Source: World Bank	Score	Rank	Score	Rank	
			56.8	75	63	63	
<b>II Institutions</b>							
1.1	Political environment	56.2	78	5.1	Knowledge workers	51.0	27
1.1.1	Political and operational stability*	61.6	47	5.1.1	Knowledge-intensive employment, %	28.2	34
1.1.2	Government effectiveness*	50.6	87	5.1.2	Firms offering formal training, %	63.0	7
1.2	Regulatory environment	63.0	71	5.1.3	GERD per firm by business, % GDP	5.1	57
1.2.1	Regulatory quality*	52.9	97	5.1.4	GERD financed by business, %	51.4	24
1.2.2	Business start-ups*	72.3	52	5.1.5	Female employment/total employment, %	54.9	30
1.2.3	Cost of redundancy dismissal	16.7	68	5.2	Innovation linkages	21.2	82
1.3	Business environment	44.6	94	5.2.1	University industry R&D collaboration*	66.7	16
1.3.1	Palaces for doing business*	48.1	79	5.2.2	State of donor dependencies and depth*	50.3	48
1.3.2	Entrepreneurship policies and culture*	43.1	88	5.2.3	GERD financed by abroad, % GDP	0.0	88
<b>III Human capital and research</b>							
2.1	Education	77.4	39	5.2.4	Joint venture to foreign affiliates/total R&D PPPP GDP	0.1	95
2.1.1	Expenditure on education, % GDP	42.2	50	5.3	Knowledge absorption	34.7	52
2.1.2	Government spending on secondary, % GDP/cap	4.0	44	5.3.1	Intellectual property payments, % total trade	1.2	35
2.1.3	Enrollment in secondary school, % GDP/cap	21.4	45	5.3.2	High-tech imports, % total trade	13.8	14
2.1.4	ISCED upper secondary enrollment, % GDP/cap	14.8	63	5.3.3	ICT services imports, % total trade	2.3	31
2.1.5	ISCED tertiary enrollment, % GDP/cap	40.5	62	5.3.4	R&D and software, % GDP	1.5	30
2.1.6	ISCED tertiary enrollment, % GDP/cap	40.5	62	5.3.5	Research talent, % in businesses	2.5	31
2.1.7	ISCED tertiary enrollment, % GDP/cap	36.1	68				
2.2	Tertiary education	27.6	75				
2.2.1	Enrollment in tertiary, % GDP	54.3	59				
2.2.2	Graduates in science and engineering, % GDP	23.5	44				
2.2.3	Enrollment in tertiary, % GDP	62.1	60				
2.3	Research and development (R&D)	12.6	52				
2.3.1	Research in R&D, % GDP	88.9	21				
2.3.2	Government expenditure on R&D, % GDP	0.3	79				
2.3.3	Global corporate R&D investment, top 3, min USD	0.0	98				
2.3.4	QS university ranking, top 3*	34.9	35				
<b>IV Infrastructure</b>							
3.1	Information and communication technologies (ICT)	75.7	58				
3.1.1	ICT usage*	80.3	59				
3.1.2	ICT usage*	54.0	88				
3.1.3	Government online services*	76.5	49				
3.1.4	Participation*	86.9	27				
3.2	General infrastructure	24.2	81				
3.2.1	Electricity output, kWh/m pop.	1,642	52				
3.2.2	Electricity performance*	78.4	57				
3.2.3	Green capital formation, % GDP	38.2	33				
3.2.4	Renewable energy, % GDP	16.3	55				
3.2.5	Environmental performance*	42.4	63				
3.2.6	ISO 14001 environmental certification PPPP GDP	4.9	23				
<b>V Market sophistication</b>							
4.1	Exports	24.1	86				
4.1.1	Exports for startups and scaleups*	29.4	83				
4.1.2	Domestic credit to private sector, % GDP	34.3	80				
4.1.3	Loans from microfinance institutions, % GDP	10.4	104				
4.2	Investment	16.2	58				
4.2.1	Market capitalization, % GDP	37.0	43				
4.2.2	Market capitalization, % GDP	37.0	43				
4.2.3	Market capitalization, % GDP	37.0	43				
4.2.4	Market capitalization, % GDP	37.0	43				
4.3	Trade, diversification, and market scale	42.6	40				
4.3.1	Export tariff rate, weighted avg., %	7.1	66				
4.3.2	Domestic market diversification	85.1	81				
4.3.3	Domestic market scale, top PPPP	832.6	32				
<b>VI Business sophistication</b>							
5.1	Knowledge workers	51.0	27				
5.1.1	Knowledge-intensive employment, %	28.2	34				
5.1.2	Firms offering formal training, %	63.0	7				
5.1.3	GERD per firm by business, % GDP	5.1	57				
5.1.4	GERD financed by business, %	51.4	24				
5.1.5	Female employment/total employment, %	54.9	30				
5.2	Innovation linkages	21.2	82				
5.2.1	University industry R&D collaboration*	66.7	16				
5.2.2	State of donor dependencies and depth*	50.3	48				
5.2.3	GERD financed by abroad, % GDP	0.0	88				
5.2.4	Joint venture to foreign affiliates/total R&D PPPP GDP	0.1	95				
5.3	Knowledge absorption	34.7	52				
5.3.1	Intellectual property payments, % total trade	1.2	35				
5.3.2	High-tech imports, % total trade	13.8	14				
5.3.3	ICT services imports, % total trade	2.3	31				
5.3.4	R&D and software, % GDP	1.5	30				
5.3.5	Research talent, % in businesses	2.5	31				
<b>VII Knowledge and technology outputs</b>							
6.1	Knowledge creation	6.9	80				
6.1.1	Patents by originator PPPP GDP	0.5	76				
6.1.2	PCT patents by originator PPPP GDP	0.1	69				
6.1.3	US patents by originator PPPP GDP	0.3	44				
6.1.4	Scientific and technical articles PPPP GDP	10.1	86				
6.1.5	Creative documents/trade	18.5	45				
6.2	Knowledge impact	23.5	49				
6.2.1	Labour productivity growth, %	2.0	84				
6.2.2	High-tech manufacturing, %	19.9	45				
6.2.3	Software spending, % GDP	0.2	70				
6.2.4	ISO 9001 quality certification PPPP GDP	14.0	24				
6.3	Knowledge diffusion	26.1	74				
6.3.1	Intellectual property receipts, % total trade	10.2	45				
6.3.2	Protections and export complexity	45.7	41				
6.3.3	High-tech exports, % total trade	1.6	87				
6.3.4	ICT services exports, % total trade	0.8	89				
<b>VIII Creative industries</b>							
7.1	Intangible assets	26.4	46				
7.1.1	Intangible asset intensity, top 15, %	26.7	53				
7.1.2	Trademark by originator PPPP GDP	43.0	35				
7.1.3	Global brand value, top 5,000, % GDP	31.1	44				
7.1.4	Industrial design by originator PPPP GDP	0.5	85				
7.2	Creative goods and services	10.2	81				
7.2.1	Cultural and creative services exports, % total trade	0.2	79				
7.2.2	National feature film/mov. pop. 15-69	1.3	54				
7.2.3	Entertainment and media markets pop. 15-69	4.0	42				
7.2.4	Printing and other media, % manufacturing	1.2	62				
7.2.5	Creative goods exports, % total trade	0.3	70				
7.3	Online creativity	6.6	47				
7.3.1	Country rank TICU pop. 15-69	2.9	64				
7.3.2	Country rank TICU pop. 15-69	2.9	64				
7.3.3	Global content producer revenues pop. 15-69	4.9	49				
7.3.4	Mobile app revenues PPPP GDP	2.1	72				

Nota. Base de datos del Índice Mundial de Innovación, (OMPI, 2022).

Profundizando en el sector asegurador y financiero analizados en el informe, la figura 30 resalta que los servicios financieros dominan la escena de startups en América Latina y esto se refleja claramente en las diez (10) operaciones de capital de riesgo más valoradas en la región (que recibieron USD 4 mil millones de los USD 15,7 mil millones).

Lo anterior, después de analizarlo, genera la siguiente inquietud, con todo este movimiento acelerado frente a innovación: ¿Qué vendrá para el sector asegurador y las fuerzas de ventas tradicionales?

### **Objetivo General de la Gerencia de la Innovación en Seguros Bolívar:**

Implementar el modelo de gerencia de la innovación en la oficina Santa Bárbara de la regional Bogotá de Seguros Bolívar.

### **Objetivos específicos:**

- Fortalecer, optimizar y difundir la Gerencia de la Innovación existente en la organización, con el propósito de mejorar la generación de ideas, la implementación de proyectos innovadores, movilizar exponencialmente el modelo de innovación a nuevas personas como los directores comerciales y fuerza de ventas (Stakeholders).
- Implementar un proceso estructurado y sistemático para la gestión de la innovación en la oficina Santa Bárbara, propiciando herramientas y espacios para la generación de ideas, la evaluación y selección de proyectos, el desarrollo y la implementación de prototipos validado como propuestas de valor para los Stakeholders y co-creados con ellos mismos.
- Promover una cultura de innovación, desarrollando una mentalidad innovadora en todos los niveles del equipo de funcionarios e intermediarios de la sucursal Santa

Bárbara, por medio de la implementación de herramientas y métodos donde se promueva la creatividad, la curiosidad y la experimentación, así como reconocer y recompensar las ideas y los esfuerzos innovadores.

- Implementar programas de capacitación y desarrollo para fomentar las habilidades y competencias necesarias para la innovación, haciendo uso de diferentes metodologías como el CPS.
- Analizar las perspectivas actuales de los modelos de gerencia de la innovación con los modelos analizados y vistos en la maestría.
- Medir y evaluar el impacto: Realizar evaluaciones periódicas para medir el impacto y los resultados de la Gerencia de la Innovación implementada en cada uno de los equipos de la Sucursal Santa Bárbara.
- Explorar la visión del modelo de innovación del grupo Bolívar, aplicado a la Sucursal Santa Bárbara de Seguros Bolívar.

Es importante brindar claridad al lector que en la organización ya existe un modelo de gerencia de la innovación, por lo cual no se busca crear una gerencia. La aplicación de esta fase de la investigación tiene el propósito de hallar aportes de valor al modelo por medio de la comparación de las 5Ps, el modelo creativo entre otros, los modelos mencionados en el marco teórico en la fase 1.

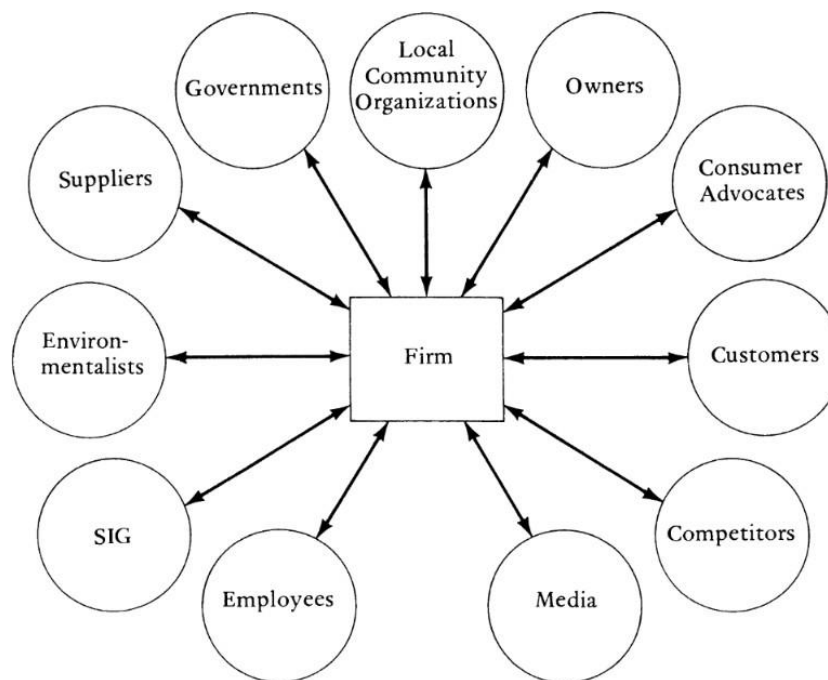
### Marco Teórico Fase III – Conceptos Claves y Modelos de Gerencia de la Innovación

#### Stakeholders

De acuerdo con Freeman, R. E. (2010) define Stakeholders como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa.” (Pág. 25) Siendo así, cualquier parte interesada puede considerarse desde los proveedores, gobierno, academia, competidores, entre otros. Se puede evidenciar los Stakeholders en la figura 31 que el autor considera.

**Figura 31**

*Stakeholder View of Firm*



*Nota.* Strategic Management: A Stakeholder Approach. (Freeman, 2010)

De acuerdo con Nilsson & Fagerström, (2006) como se citó en Grama-Vigouroux et al., (2020) los stakeholders internos supervisan las actividades de gestión, marketing, diseño,



adquisiciones, fabricación, ensamblaje y ventas de la empresa. Siendo uno de los factores más importantes en el manejo del proyecto de innovaciones de la Compañía.

Por consiguiente, con Harrison & St. John (1996) como se citó en (Grama-Vigouroux, Saidi, & Berthinier-Poncet, 2020) los stakeholders externos son los clientes, distribuidores, proveedores, reguladores, comunidades, gobiernos y legisladores de la empresa. Y, por ende, los stakeholders externos pueden influir en las tasas de éxito del producto, la eficiencia de fabricación y/o la adquisición y desarrollo de conocimientos y habilidades específicas.

Adicionalmente, Grama-Vigouroux et al., (2020) mencionan que la interacción de los diferentes stakeholders y su función con la gestión de conocimiento es la siguiente:

La palanca del conocimiento está relacionada con todas las actividades de gestión del conocimiento que garantizan los derechos de una organización para construir una colaboración efectiva con sus stakeholders. La gestión del conocimiento implica procesos como la identificación, asimilación y aprovechamiento del conocimiento interno y externo para ayudar a una empresa a competir mejor. (P.231)

Siendo así, el involucramiento de todas las partes en la gestión del conocimiento al interior de las compañías presenta uno de los retos que se pueden abordar desde la innovación integrada al modelo de las corporaciones.

### **Gestión del Conocimiento**

De acuerdo con Argyris and Schön (1978) como se citó en (Sabherwal, Steelman, & Becerra-Fernandez, 2023) “Según la teoría del aprendizaje organizativo, que toma conceptos como el aprendizaje experiencial y vicario de la teoría del aprendizaje social, el aprendizaje organizativo ocurre cuando una parte de la organización obtiene conocimiento que considera útil” (Pág.2).

El conocimiento de los integrantes de las empresas es una labor colectiva que permite el crecimiento de las compañías cuando tienen una estructura y procesos para gestionar el conocimiento desarrollado, aprovecharlo y seguir trabajando para generar ideas innovadoras que permitan mayor retorno a las organizaciones.

Siendo así, el conocimiento de los integrantes que no es gestionado correctamente no es documentado ni trabajado, representa una de las grandes pérdidas al interior de las organizaciones, generando reprocesos y decrecimiento.

Continuando así con los autores Sabherwal et al., (2023):

Incluso cuando las personas en toda la organización accedieron al conocimiento almacenado en las bases de datos de lecciones aprendidas, expresaron insatisfacción con la profundidad del conocimiento codificado. Las personas ven valor en lo que almacenan los repositorios de conocimiento explícito, pero ven aún más valor en el conocimiento tácito subyacente, el cual excluyen. Además, los informes de lecciones aprendidas pueden ser percibidos como altamente específicos para tareas y proyectos, enfocados en una misión o directiva específica, y no tan aplicables a proyectos nuevos o futuros. (Sabherwal, Steelman, & Becerra-Fernandez, 2023, pág. 13)

La documentación del conocimiento juega un papel importante en la gestión del conocimiento, porque no es solamente que se generen documentos con imágenes y textos, sino que la escritura y codificación de estos sea clara y entendible a todos los integrantes y stakeholders de la organización.

### **Cultura Organizacional**

De acuerdo con la definición de cultura de Hofstede (1980) como se citó en Vos & Boonstra (2022):

La cultura como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo de los de otro. Adoptamos un enfoque integrador de la cultura, lo que implica que los valores culturales, entrelazados a nivel nacional, regional, organizacional, ocupacional, departamental o de equipo, se supone que influyen en la forma en que las organizaciones y sus miembros actúan. (Vos & Boonstra, 2022, pág. 1)

Siendo así, la cultura como los valores empresariales de una organización, cómo se organizan las áreas y las tareas, cómo se comunican sus integrantes y las interacciones que se llevan a cabo entre los diferentes stakeholders. Argumentando así:

El concepto de ajuste se refiere al nivel de acuerdo entre los valores generales de un grupo u organización particular y las lógicas incorporadas en un sistema específico, lo cual determina cómo la organización percibe y, en última instancia, utiliza el sistema. La falta de ajuste cultural resultará en percepciones y comportamientos negativos con respecto al sistema, mientras que un ajuste cultural generará respuestas más favorables. (Vos & Boonstra, 2022, pág. 10)

Concluyendo así, que la cultura empresarial es un factor muy importante dentro de las organizaciones, la cual se construye a través del tiempo e influencia en el éxito o bancarrota de las empresas.

### **Insurtech**

De acuerdo con (Chang, 2023) define Insurtech como: “Una importante implementación estratégica para las compañías de seguros para enfrentar la revolución digital sin precedentes y se está convirtiendo rápidamente en el principal impulsor del crecimiento económico y contribuirá a mejorar la innovación tecnológica sostenible de las compañías de seguros” (Pg.1).

Siendo así, el autor nos define como las compañías de seguros están integrando tecnología en sus procesos y oferta de productos/servicios para hacer frente al complejo contexto

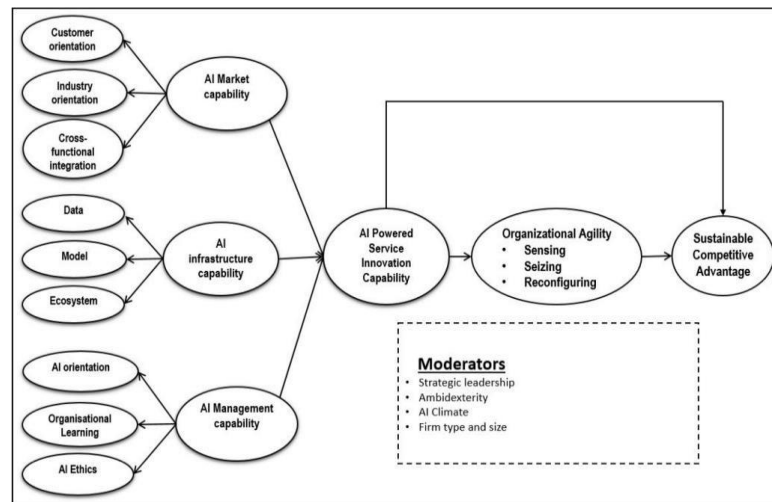
económico, reduciendo así costos y alcanzando a las nuevas generaciones que navegan en un ecosistema digital. El mismo autor comenta que:

El desarrollo de Insurtech interrumpe significativamente la competitividad de las compañías de seguros. Además, el desarrollo de Insurtech ofrece oportunidades sustanciales para que las aseguradoras más grandes aumenten su competitividad, mientras que las aseguradoras más pequeñas con inversiones limitadas en Insurtech son más susceptibles a la interrupción. Aunque los startups de Insurtech pueden ser disruptivas, según la teoría de la cooperación competitiva, los incumbentes deberían desarrollar la digitalización o asociarse con ellas en lugar de verlas como competidores. Las aseguradoras también deben invertir en tecnología o innovación digital para evitar que los startups de Insurtech interrumpan o reemplacen su nicho de mercado. (Pág. 5)

Generando así un gran reto para las empresas como Seguros Bolívar que tienen una gran red de stakeholders que quieren y mantienen canales presenciales de venta y atención para sus clientes, debido a la aparición de startups con servicios de seguros totalmente digitales, cercanos y que buscan acaparar al público joven y aquellos que priorizan el uso de su tiempo y no quieren desplazarse hasta puntos físicos para recibir información y adquirir los servicios.

### **AI-Powered Service Innovation Framework**

Retomando el gran reto que propone el nuevo sector de Insurtech para Seguros Bolívar con sus procesos de atención presencial, se decidió investigar el modelo propuesto por Akter et al. (2023) AI-powered service innovation capability Framework, el cual propone la implementación de inteligencia artificial para el procesamiento de grandes cantidades de información, pero manteniendo un nivel de servicio presencial, una propuesta que podría llegar a adoptarse dentro de la empresa. El modelo se puede evidenciar en la figura 32.

**Figura 32.***AI-powered service innovation capability Framework*

*Nota.* A framework for AI-powered service innovation capability: Review and agenda for future research.

(Akter, Sajib, & Sultana, 2023)

Este modelo propuesto por Akter et al. (2023) menciona que el uso de IA como una herramienta de segmentación y análisis de la información de los consumidores para generar nuevas propuestas de servicios, optimizar y orientar aquellos posibles nuevos clientes:

La orientación al cliente en el contexto de la capacidad de marketing de la inteligencia artificial se refiere a obtener una mejor comprensión de las necesidades y deseos de los consumidores mediante procesos de inteligencia artificial y aplicarlos en iniciativas de marketing y procesos empresariales. Comprender las necesidades del cliente es vital para el éxito empresarial y para mantener una ventaja competitiva. Cuando las soluciones basadas en inteligencia artificial se diseñan teniendo en cuenta las necesidades de los clientes, el resultado es la creación de productos y servicios superiores. (Akter, Sajib, & Sultana, 2023, pág. 11)

Siendo una herramienta que se puede utilizar para generar una mejor captura de información, procesamiento y estructuración de reportes para identificar áreas de mejora de los vendedores presenciales, entender puntos críticos donde el proceso está fallando y métricas de efectividad.

### Coop Innovation Framework

Como modelo de Gerencia de la Innovación de referencia se seleccionó el Coop Innovation Framework de (Forgiarini, Garcia, & Neumann Alves, 2022) el cual se fundamenta en la cooperación de todos los stakeholders al interior de una organización permitiendo así el crecimiento y la integración de la innovación en la cultura corporativa. El modelo se puede evidenciar en la figura 33.

### Figura 33

#### *Coop Innovation Framework*



*Nota.* Coop innovation framework: An artifact for innovation in Brazilian cooperatives. (Forgiarini, Garcia, & Neumann Alves, 2022)

Se seleccionó este modelo debido a que la concepción de su estructura se asemeja a Seguros Bolívar, con un sistema de stakeholders que deben seguir una cultura empresarial y así mismo, integrar la innovación en sus procesos y productos; todo esto, a través de la cooperación de todas las partes involucradas.

El Marco de Innovación Cooperativa fue el resultado de la reflexión del CSI sobre la lógica del cooperativismo. La primera diferencia es que ya no se aborda en pilares, sino en temas de un sistema sinérgico. La base de este nuevo modelo es la cultura de la cooperación. La innovación ocurre en la diversidad porque cuando diferentes actores establecen redes y se valoran mutuamente, en un espíritu cooperativo, crean un entorno favorable para la innovación. La cooperación es uno de los fundamentos del cooperativismo, es decir, el objetivo de la innovación, en este caso, se debe a su valor agregado al trabajo que se construirá colectivamente. (Forgiarini, Garcia, & Neumann Alves, 2022, pág. 8)

Este modelo busca la integración de todos los elementos y potenciar la comunicación y estrategia; dos de los componentes problema identificados en la etapa de diagnóstico de la fase III. Siendo así, una propuesta que, al fusionarse con el modelo de gerencia de la innovación actual de Seguros Bolívar, se pueda trasladar hasta el equipo de la oficina de Santa Bárbara y todos sus stakeholders.

La parte central (Método, Comunicación; Estrategia; Conceptos y Objetivos; Innovación Abierta) está directamente relacionada con elementos genéricos de la Gestión de la Innovación. En la parte central, el método recibe una atención especial, ya que se caracteriza por la forma en que la cooperativa llevará a cabo la gestión de la innovación considerando los primeros tres ejes. Para la correcta realización del método, la comunicación y la estrategia deben estar en sinergia, conectando los sectores y los objetivos de la cooperativa.

Este proceso debería conducir al posicionamiento de la cooperativa como una organización innovadora, reforzando los conceptos y objetivos de la identidad cooperativa y la innovación, así como llevando a cabo la innovación abierta. La parte superior (Resultados para los Miembros) refleja el objetivo final de la cooperativa, es decir, brindar resultados a los miembros de la cooperativa a través de la identidad cooperativa y la gestión de la innovación, y por esta razón, este es el eje en la parte superior. (Forgiarini, Garcia, & Neumann Alves, 2022, pág. 9)

Por las razones ya expuestas y la explicación de las partes del modelo e interrelación, se considera que este modelo de gerencia de la innovación puede adaptarse al equipo, permitiendo así resolver los puntos de dolor, integrar correctamente la cultura de la innovación y gestionar el portafolio de innovaciones.

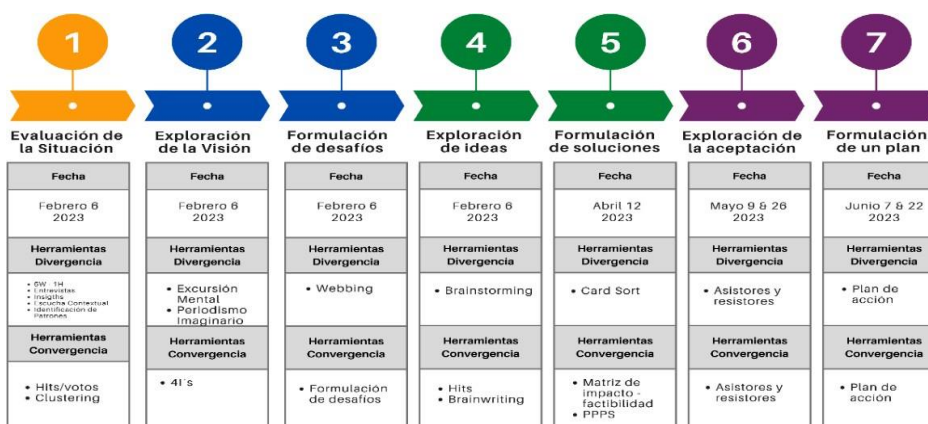
### Ejecución de la Práctica

#### Fase III del AR Project – Desarrollo del CPS: Aprendizajes y Conclusiones por etapa

En la figura 34 se puede evidenciar el cronograma estipulado para el desarrollo de las siete etapas del CPS dentro del área comercial presencial del equipo de Seguros. Las actividades se plantearon de acuerdo con la disponibilidad de los integrantes.

**Figura 34**

*Cronograma Desarrollo del CPS – Fase III del AR Project*



*Nota.* Elaboración Propia



### Fase III del AR Project – Desarrollo del CPS: Aprendizajes y Conclusiones por etapa




#### Etapa 1 – Evaluación de la Situación

Esta etapa consiste en explorar y entender desde la perspectiva empresarial los 2 puntos de partida definidos como prioritarios y foco, partiendo desde la identificación de la composición que tiene el equipo directivo estratégico de la sucursal, con referencia al nivel de adopción, recepción y percepción del modelo de innovación, y así mismo desde el componente estratégico desde la visión de los Stakeholders.

Partiendo de los resultados de las encuestas realizadas a la población objetivo, donde las principales definiciones es que el modelo del grupo Bolívar es percibido con alto valor (71%); Se encuentra que el 48,4% de los encuestados manifiesta no haber participado nunca en una sesión de innovación propuesta por la organización, se da inicio al desarrollo de la etapa de evaluación de la situación por medio de 3 subetapas, mencionadas a continuación, aplicadas en su totalidad el equipo estratégico y gerencial en innovación de la sucursal.

**Figura 35**

*Etapa 1 Creative Solving Problem (CPS) - Evaluación de la situación - Fase III - Práctica en gerencia de la innovación.*



		<b>Evaluación de la Situación</b>	
<b>Objetivo</b>	Generar un Diagnóstico de la gerencia de la innovación	<b>Resultados</b>	
<b>Descripción</b>	Sesión presencial con el equipo primario de la sucursal Santa Bárbara y gerencia regional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se identificó la necesidad de Fortalecer, optimizar y difundir la Gerencia de la Innovación existente en la organización, con el propósito de mejorar la generación de ideas, la implementación de proyectos innovadores, movilizar exponencialmente el modelo de innovación a nuevas personas como los directores comerciales y fuerza de ventas(Stakeholders) de la oficina Santa Bárbara de la regional Bogotá de Seguros Bolívar.</li> <li>Se logró identificar los diferentes tipos de creatividad del equipo comercial y se reconoció el equipo de cara a la gerencia de la innovación.</li> <li>Se estableció al CPS como modelo/herramienta para encontrar solución a la situación.</li> </ul>	
<b>Integrantes</b>	Dirección de Of. Santa Bárbara Gerencia Regional Equipo de líderes y directores desarrolladores	<b>Aprendizajes</b>	
<b>Fecha</b>	Febrero 6 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>El equipo identificó cual es su punto de partida y participación en la generación de estrategias y herramientas para la co-creación y generación de un nuevo modelo de innovación.</li> </ul>	
<b>Herramientas</b>	Actividad Presencial en el Living Lab de la universidad de la Sábana		
<b>Herramientas Divergencia</b>	5W - 1H Entrevistas Insights Escucha Contextual Identificación de Patrones		
<b>Herramientas Convergencia</b>	Hits/votos Clustering		

*Nota.* Elaboración Propia.

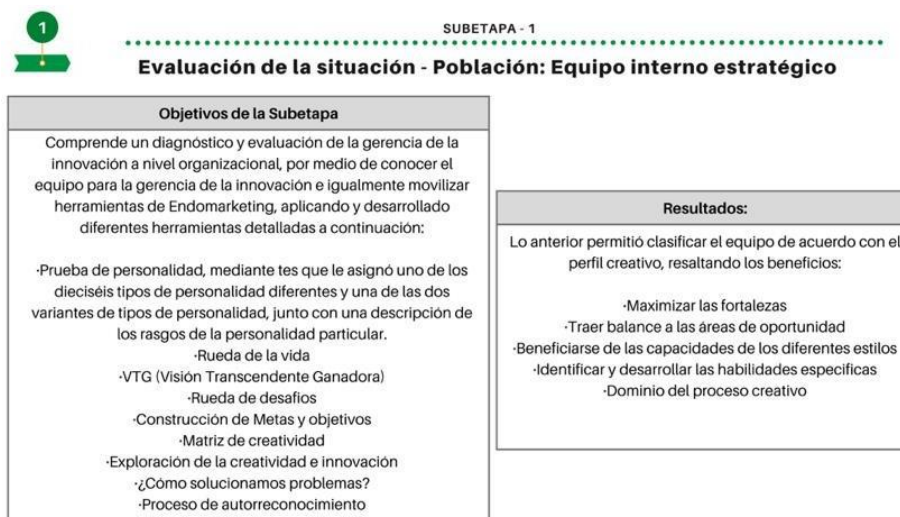
Subetapa 1: Comprende un diagnóstico y evaluación de la gerencia de la innovación a nivel organizacional, por medio de conocer el equipo para la gerencia de la innovación e igualmente movilizar herramientas de Endomarketing, aplicando y desarrollado diferentes herramientas detalladas a continuación:

- Prueba de personalidad, mediante tes que le asignó uno de los dieciséis tipos de personalidad diferentes y una de las dos variantes de tipos de personalidad, junto con una descripción de los rasgos de la personalidad particular.
- Rueda de la vida
- VTG (Visión Transcendente Ganadora)
- Rueda de desafíos
- Construcción de Metas y objetivos
- Matriz de creatividad

- Exploración de la creatividad e innovación
- ¿Cómo solucionamos problemas?
- Proceso de autorreconocimiento

**Figura 36**

*Subetapa 1. Evaluación de la situación - Fase III - Práctica en gerencia de la innovación*



*Nota.* Elaboración Propia.

**Subetapa 2:** Aplicación de las herramientas de convergencia y divergencia del CPS al equipo directivo como un proceso de autodiagnóstico, por medio de inmersión del equipo directivo en el Living Lab de la Universidad de la sabana para la ejecución de la práctica por medio de las herramientas:

**Convergencia:** (5W - 1H, Entrevistas, Insights, Escucha Contextual, Identificación de Patrones)

**Divergencia:** (Hits/votos y Clustering)

### Imagen 1

*Proceso de autodiagnóstico*



*Nota.* Elaboración propia

**Subetapa 3:** Evaluación del modelo de innovación en Seguros Bolívar, aplicado a Stakeholders, por medio de las siguientes actividades:

**Figura 37**

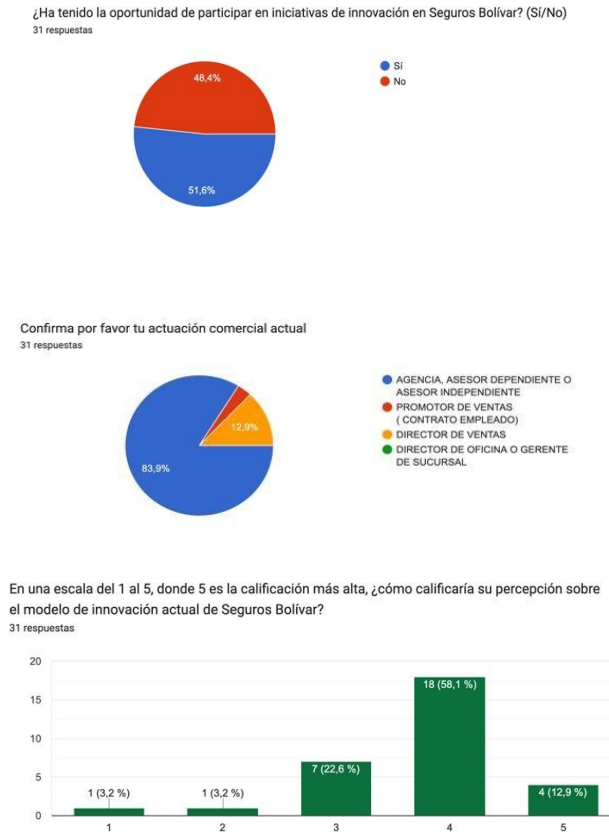
*Modelo de investigación aplicada en la etapa de evaluación de la situación sobre el modelo de innovación de Seguros Bolívar. – Subetapa 3.*



*Nota. Elaboración Propia.*

**Figura 38**

*Encuesta de percepción*




*Nota.* Elaboración Propia.

**Etapas 2 – Exploración de la visión:** Basados en los retos, y hallazgos de la etapa anterior se da inicio a la etapa de exploración de la visión por medio de las herramientas excursión mental periodismo imaginario, en la fase de divergencia y se realizó convergencia con la herramienta de pensamiento anhelante.

**Figura 39**

*Etapa 2 Creative Solving Problem (CPS) - Exploración de la visión - Fase III - Práctica en gerencia de la innovación.*



### Exploración de La Visión

<b>Objetivo</b>	Identificar el estado ideal, una meta o resultado deseado.	<b>Resultados</b>
<b>Descripción</b>	Sesión presencial con el equipo primario de la sucursal Santa Bárbara y gerencia regional.	
<b>Integrantes</b>	Dirección de Of. Santa Bárbara Gerencia Regional Equipo de líderes y directores desarrolladores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa teniendo del equipo primario de la sucursal como el movilizador del modelo de innovación propuesto</li> <li>Se obtuvieron 13 grandes escenarios futuros trabajados desde la premisa de construcción de estados y metas futuras.</li> </ul>
<b>Fecha</b>	Febrero 6 2023	
<b>Herramientas</b>	Actividad Presencial en el Living Lab de la universidad de la Sabana	<b>Aprendizajes</b>
<b>Herramientas Divergencia</b>	Excursión Mental Periodismo Imaginario	
<b>Herramientas Convergencia</b>	Pensamiento anhelante Periodismo Imaginario	

*Nota.* Elaboración Propia.

Esta etapa enriqueció el proceso dado que se plantearon los siguientes escenarios:

- Sería grandioso identificar ¿cuál es el punto de partida?
- ¿Cuáles son las fortalezas del equipo y el perfil creativo de cada miembro?
- ¿Cuál es la complejidad en el modelo de innovación actual del grupo Bolívar?
- ¿Sería ideal generar valor y construir un camino de acceso al modelo de innovación desde la sucursal Santa Bárbara?
- Sería ideal lograr que pueda ser realmente un modelo incluyente.
- Sería ideal conectar la innovación a la metodología de trabajo "jugar para ganar".
- Sería grandioso construir la oferta de valor para los intermediarios, fuerza de ventas y funcionarios de la sucursal, desde la visión de construcción e innovación.
- ¿De qué maneras podemos incrementar las ventas?



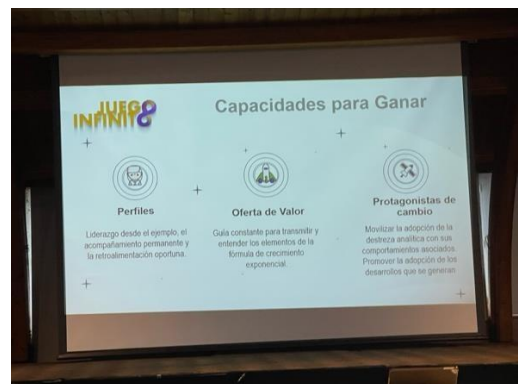
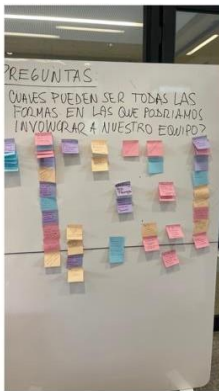
- Sería genial que conociéramos ¿cuáles pueden ser todas las formas en las que podemos involucrar a nuestro equipo?
- ¿Cómo podemos convertir la sucursal Santa Bárbara en una célula primaria de innovación?
- ¿De qué maneras podemos desarrollar competencias de creatividad e innovación?
- ¿Cómo podemos construir ofertas de valor y estrategias para entregar a los stakeholders?
- ¿Cómo desde la estructura del equipo y como creamos innovación?

### Etapa 3 – Formulación de desafíos

**DESAFIO:** ¿De qué manera convertimos al equipo de la oficina Santa Bárbara y sus stakeholders en el nuevo referente de innovación de Seguros Bolívar?

### Imagen 2

#### *Estrategias de percepción*

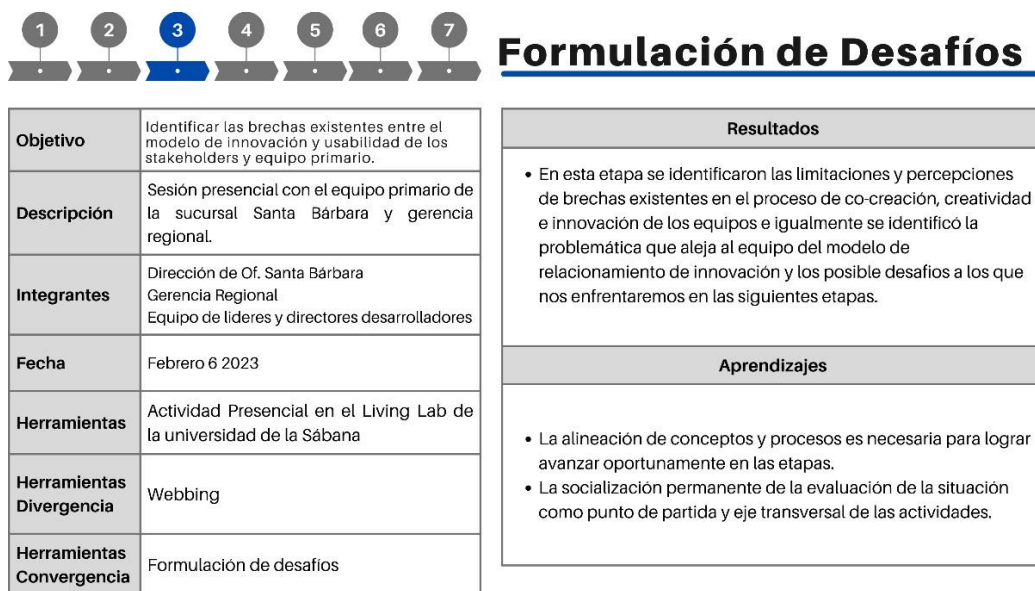


*Nota.* Elaboración propia



**Figura 40**

*Etapa 3 Creative Solving Problem (CPS) - Formulación de desafíos - Fase III - Práctica en gerencia de la innovación.*



*Nota.* Elaboración Propia.

En esta etapa se realizaron actividades complementarias, basándonos en los hallazgos que nos entregó la implementación frente al equipo directivo y gerencial de la regional, dado que toda la implementación del CPS tiene una alineación a la estrategia de negocio de la VP, por medio del juego infinito.

Dado lo anterior los principales desafíos encontrados en el proceso expuesto y obtenido por medio de las herramientas son:

Nula estructura de medición desde los segmentos de mercado

Desarrollo de las capacidades necesarios, desde los perfiles, conocimiento de la oferta de valor, capacidades de relacionamiento, identificación de la segmentación, prioridad y necesidades de los Stakeholders.

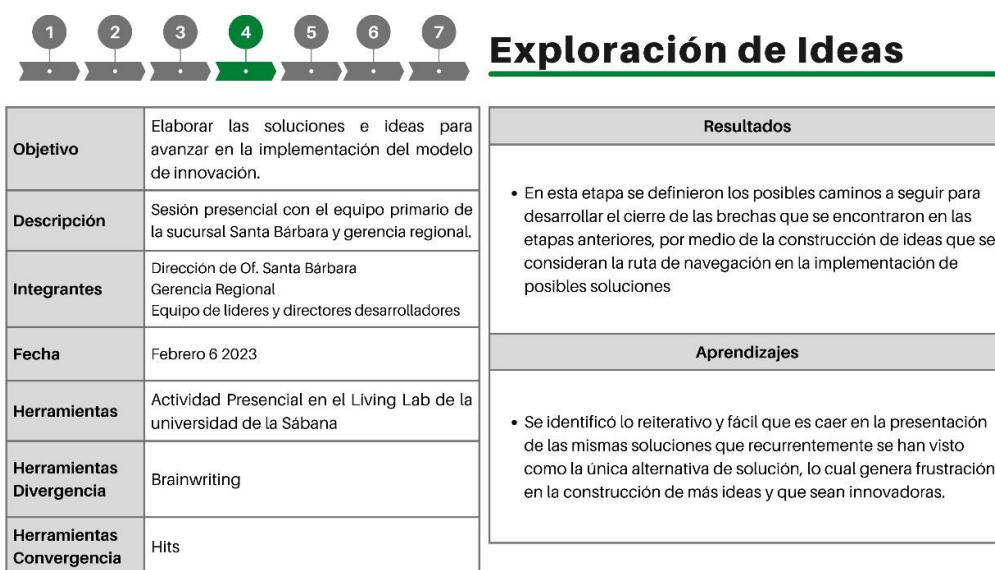
Capacidades para adoptar las destrezas analíticas, relacionales y de liderazgo transformacional y creativo.

#### Etapa 4 – Exploración de Ideas

Dando continuidad al proceso del CPS, las necesidades no solo en conocimiento sino en capacidades requeridas para la implementación correcta del modelo de innovación.

#### Figura 41

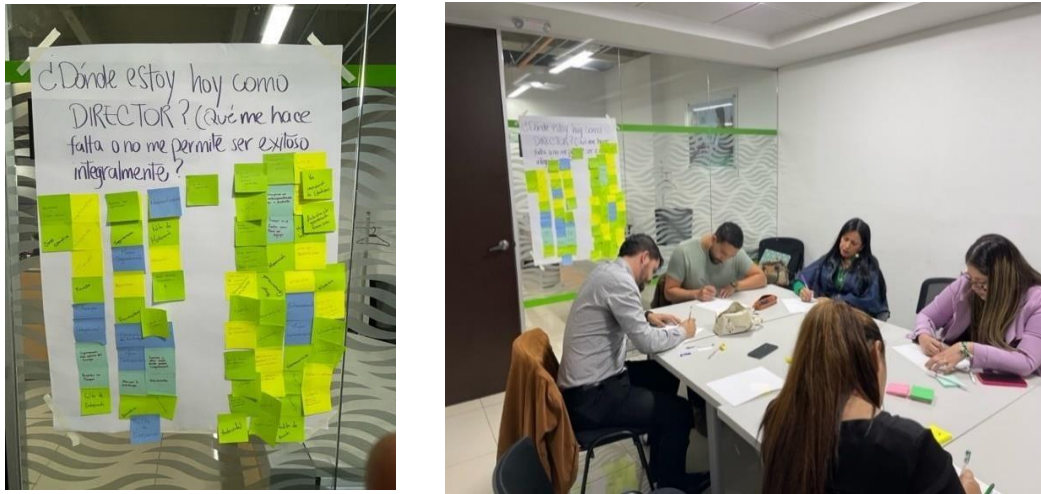
*Etapa 4 Creative Solving Problem (CPS) - Exploración de ideas - Fase III - Práctica en gerencia de la innovación.*



*Nota.* Elaboración Propia.

**Imagen 3**

*Direccionamiento de la información*



*Nota.* Elaboración propia.

**Etapas 5 – Formulación de soluciones**

**Figura 42**

*Etapas 5 Creative Solving Problem (CPS) - Formulación de soluciones - Fase III - Práctica en gerencia de la innovación.*



*Nota.* Elaboración Propia.

En esta etapa los principales resultados de la convergencia de las Card Sort - grupal y la matriz de impacto factibilidad son:

- Estimular y eliminar los obstáculos para la creatividad
- Construcción de ambiente creativo
- Motivar la creatividad, Recompensar y reconocer el trabajo creativo a través evaluación y aprobación de ideas.
- Actividades fuera de la oficina para desarrollar nuevas ideas innovadoras con una visión compartida para la organización.
- Motivación de los líderes, hacia a los equipos comerciales con reconocimientos en público y premios.
- Grupos de Trabajo de apoyo y apadrinamiento desde la gerencia de la sucursal, regional y vicepresidencia de la innovación.

#### **Imagen 4**

##### *Consolidación de escenarios*



*Nota.* Elaboración propia.

Dentro del proceso de formulación de soluciones, con base en las evidencias recogidas en los ejercicios implementados, surgieron tres (3) premisas que acercan el proceso formulación

acertado y con el componente necesario para presentar las soluciones mejor estructuradas y con mayor aceptación.

Estas capacidades del hoy, y las necesarias en el modelo de implementación y futuro, son la **empatía** como una habilidad relacional, con enfoque multidisciplinario para la construcción de modelos de **comunicación** en donde se puedan desarrollar conversaciones de valor con los Stakeholders, incluidas las áreas internas de la organización, y por último, un modelo **inclusivo**, dado que las 5 priorizaciones de intermediarios desde Alta hasta nula y fidelización, requieren de competencias, visión y prácticas estratégicas donde las dimensiones aporten al crecimiento e implementación de un modelo innovador de relacionamiento.

Dentro de la presentación de las opciones igualmente fue necesario incluir las premisas del modelo de relacionamiento comercial del canal como una visión alineada a la estrategia que hemos mencionado en la etapa 1 y 2 de este documento, donde la premisa organizacional es desarrollar habilidades y competencias que permitan ejecutar y desarrollar la estrategia del juego infinito, para lo cual se presentó como producto terminado del proceso de divergencia y convergencia los 2 pilares de las soluciones que incluyeran estas premisas identificadas.

## Imagen 5

### Formulación de soluciones



Nota. Elaboración propia

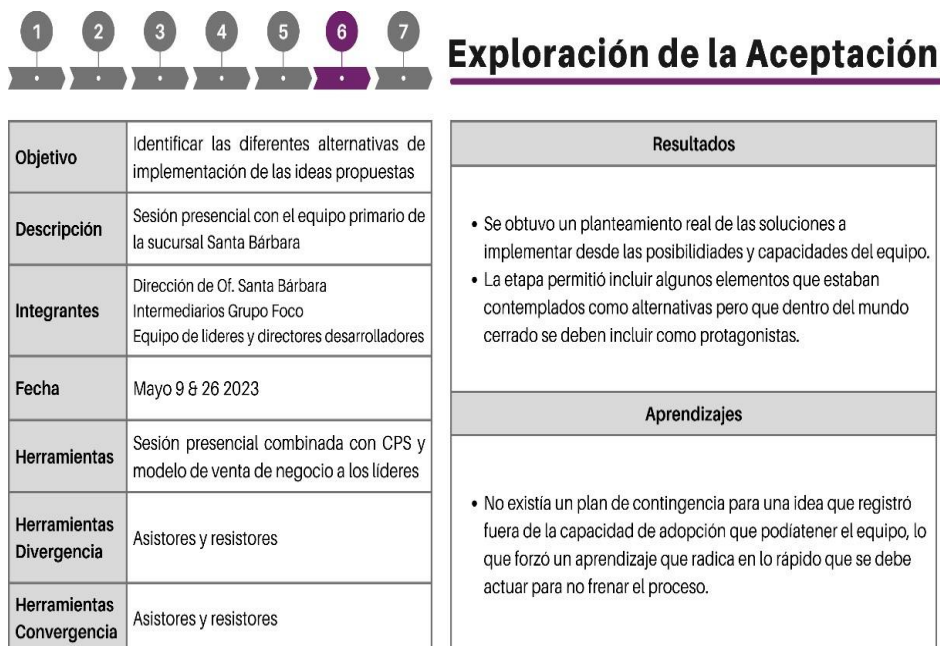




## Etapa 6 – Exploración de la aceptación

### Figura 44

*Etapa 6 Creative Solving Problem (CPS) - Exploración de la aceptación - Fase III - Práctica en gerencia de la innovación.*

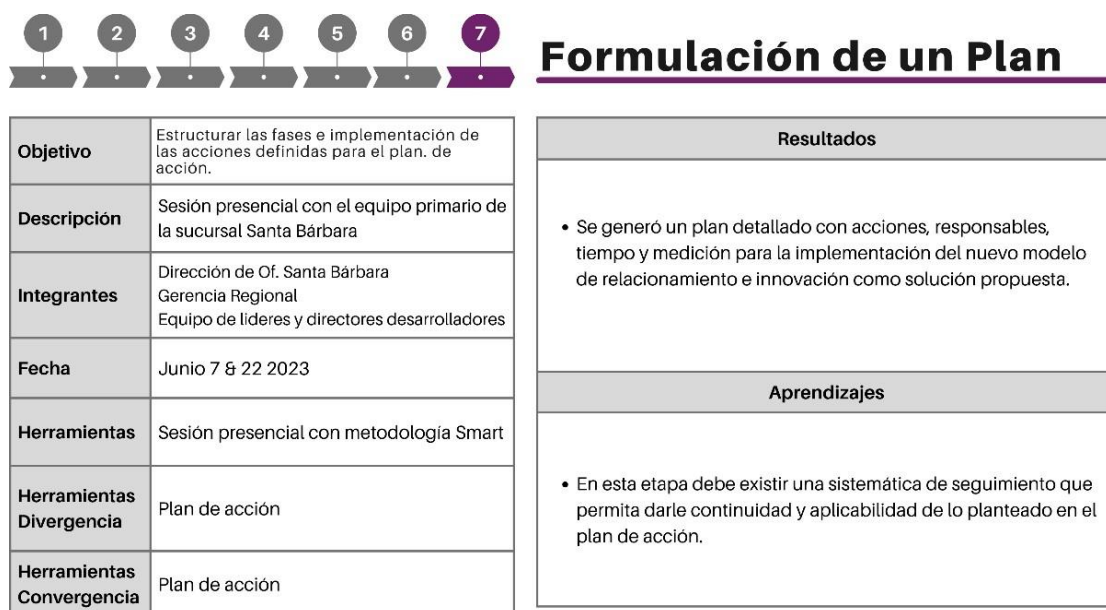


*Nota. Elaboración Propia.*

## Etapa 7 – Formulación de un plan

### Figura 45

*Etapa 7 Creative Solving Problem (CPS) - Formulación de un plan - Fase III - Práctica en gerencia de la innovación*



*Nota.* Elaboración Propia.

### **Resultados Propuestos, Conclusiones y Recomendaciones Fase III del AR:**

Dentro de los principales resultados del proceso de implementación de la Gerencia de la Innovación, en la sucursal Santa Bárbara de Seguros Bolívar, se obtienen importantes definiciones, que tienen su punto de partida en la puesta en marcha de un modelo experimental, que se ha construido bajo los lineamientos vistos en las etapas previas, siendo relevantes resaltar que es necesario una contra implementación del modelo de innovación del grupo Bolívar, desde cada una de las sucursales, dada la percepción desconectada que se tiene del modelo frente a los recursos y posibles alternativas que aporta a la gestión desde las herramientas y elementos



necesarios para asumir con una nueva mirada y enfoque las labores desde los cargos y canales, para este caso desde el foco comercial.

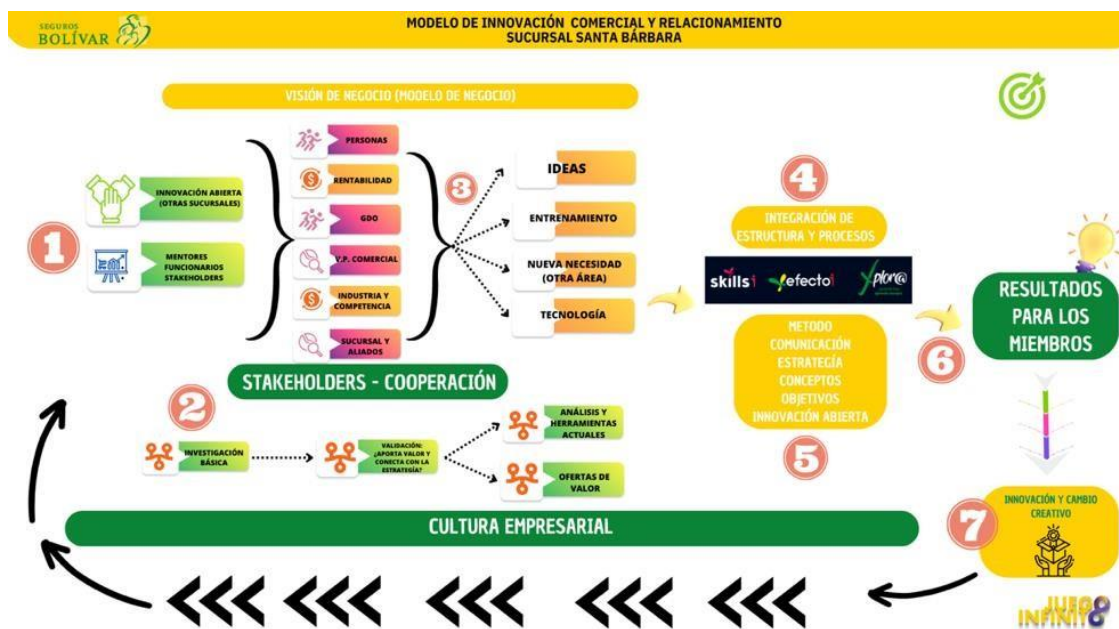
Dando continuidad a la implementación de un modelo de relacionamiento comercial y de innovación, tomando como base primordial el estudio del modelo de innovación mencionado en el marco teórico de esta fase, Coop innovation framewrok, por su similitud con el modelo de actuación comercial de Seguros Bolívar y la sucursal Santa Bárbara, se propone el modelo expuesto en la figura 46.

**Modelo propuesto CRAE:**

**Figura 46**

*Modelo de relacionamiento e innovación - CRAE propuesto por Camilo Peña, Santa Bárbara.*

V4..



Nota. Elaboración Propia

Para esta construcción, se realizaron 3 versiones del modelo donde se contemplaron las ventajas y desventajas, aplicadas con las herramientas seleccionadas para desarrollar la práctica, inicialmente se fue construyendo desde el marco de la eficiencia corporativa movilizad con la estrategia del juego infinito, igualmente desde la concepción de la aplicación testada con los equipos y los elementos de los asistentes y resistentes.

Dentro de los mayores retos encontrados, fue la falta de sistematización y disponibilización de la información, además de la manera empírica en la que cada líder, de acuerdo a su experiencia, moviliza, rechaza o aprueba las solicitudes.

Para darle estructura y con el objetivo de apoyar la creación desde la investigación fue necesario y enriquecer comparar los elementos destacados del modelo propuesto CRAE junto al elegido en el estudio de modelos vistos en la maestría y en la investigación, teniendo en cuenta la incorporación de stakeholders y diferentes interlocutores que interactúan en la operación.

### **Tabla 9**

*Comparativo de los elementos principales del modelo de innovación Coop Innovation*

*Framework Forgiarini, D. I., García, A., Alves, C. N., & Cassanego, P., Jr. (2022) con CRAE - Modelo de innovación relacional propuesto por Camilo Peña.*

<b>Elemento</b>	<b>CRAE</b>	<b>Coop Innovation Framework</b>
Método	Stakeholders como protagonistas de la transformación donde se utilizan los elementos propios del modelo de innovación del	Cooperación de las áreas involucradas

	grupo bolívar basados en el elemento fundamental de la estrategia jugar para ganar.	
Comunicación	Equipos y áreas integradas participando (Stakeholders)	Atención especial de las partes involucradas
Estrategia	Capitalización de conocimientos	Trabajo en equipo para la sinergia
Concepto y objetivos	Visión de negocios = 6*4, implementada como una destreza de los individuos que hacen parte del ecosistema.	Refuerzo de concepto desde la visión global
Innovación Abierta	Potencialización de las oportunidades y capacidades	Unificación de criterios, métodos, innovación abierta desde el trabajo cooperativo para enforcar la visión.

*Nota.* Elaboración Propia.

Este modelo busca integrar todos los elementos y potenciar la comunicación y estrategia; dos de los componentes problema identificados en la etapa de diagnóstico de la Etapa III. Siendo así, una propuesta que, al fusionarse con el modelo de gerencia de la innovación actual de Seguros Bolívar, se pueda trasladar hasta el equipo de la oficina de Santa Bárbara y todos sus stakeholders.

Por las razones ya expuestas y la explicación de las partes del modelo e interrelación, se considera que este modelo de gerencia de la innovación puede adaptarse al equipo, permitiendo así resolver los puntos de dolor, integrar correctamente la cultura de la innovación y gestionar el portafolio de innovaciones.

Con el objetivo de enriquecer la construcción de la propuesta presentada, se considera enriquecedor compararlo con el modelo de cambio creativo (Puccio et al., 2005) desde los elementos comparables y aplicables en el entorno competitivo y creativo de la Sucursal Santa Bárbara.

Es importante mencionar que cada uno de los objetivos propuestos para desarrollar en la práctica en gerencia de la innovación, están contenido en el desarrollo de la construcción del modelo, e intrínsecamente están en la aplicación de las fases, donde se desarrollan igualmente en las diferentes actividades se fueron implementando en las diferentes de la práctica.

Hoy se reconoce a la sucursal como un equipo dinámico, y estratégico, que basa la toma de decisiones en el modelo CREA dado que se concentran las acciones en seguir cada uno de los pasos con el fin de orientar al equipo comercial hacia la eficiencia, capitalizando los aprendizajes previamente identificados durante cada una de las etapas del CPS.

Es importante mencionar que al iniciar la práctica los resultados e indicadores de medición estaban cercanos al 92%, para el cierre del año 2023, corte diciembre 31, los resultados son del 106%, igualmente se destaca que la sucursal logró pasar del 56% a 87% de la fuerza de ventas involucrado en los procesos de formación, creación de ideas, aplicación de herramientas de creación y uso de modelo de acompañamiento comercial para generar nuevas oportunidades dentro de la estrategia del juego infinito.

A nivel de los líderes del equipo se logró pasar de 0 personas formadas en Skills i, a ser 9, y de este grupo el 77% aprobado y usando las herramientas de pensamiento disruptivo para generar solución creativa a los problemas y retos presentados, lo anterior se dá, ya que 7 personas cursaron y aprobaron el diplomado.

La sucursal cuenta con su propio modelo de mesa de oportunidad, un espacio donde el funcionario que tiene una oportunidad no lineal y diferente a las políticas prepara una sesión de 30 minutos donde por medio de herramientas de divergencia y convergencia se encuentran soluciones creativas en innovación para mejorar el proceso, la oferta de valor y apalancar el producto. A la fecha se desarrollaron 6 sesiones, de las cuales 4 oportunidades de negocios han sido ganadas, 1 aplazada y 1 rechazada, lo anterior, promueve una cultura que hemos llamado estrenar “zapatos permanentemente”, básicamente lo que representa es que siempre habrán nuevas oportunidades y mil opciones (de zapatos) para elegir un camino a solucionar, pero siempre con metodología y sistemática.

**Tabla 10**

*Elementos del CRAE para el modelo de cambio efectivo*

<b>Elemento</b>	<b>CRAE</b>	<b>Modelo de cambio creativo</b>
Creatividad	Construcción de elementos creativos desde la experiencia de mentores y experiencias previas.	Agrupación de elementos creativos de todos los miembros del equipo, y de forma individual.
Entorno	Considera los elementos que hacen único el modelo de innovación del grupo Bolívar El modelo se basa en 3 ejes: 1.Herramientas de pensamiento que nos enseñan a romper paradigmas 2.Porfafolio de iniciativas de diseño (Desde la visión del cliente)	Considera la tecnología, estrategia, recursos, ambiente y clima organizacional, cultura y el liderazgo.

	3.Módulo de entrenamiento de tecnologías exponenciales (Skills i).	
Liderazgo	Comunicador estratégico de innovación por medio de la unificación de criterios desde la capitalización de experiencias.	Protagonista del cambio para construir nuevas realidades por medio del uso de recursos.
Resultado	Resultados visibles por medio de la innovación y liderazgo creativo.	Innovaciones en procesos, productos marketing y elementos organizacionales
Personas	Es el centro del modelo.	Elemento fundamental para construir procesos de innovación.

*Nota.* Elaboración propia. (Puccio, Mance, & Murdock, 2011)

El AR y la ejecución de la práctica en Gerencia de la innovación, centrado en la mejora del modelo de innovación del grupo Bolívar, permite las siguientes conclusiones desde los principales ejes que se comparten en el modelo actual y propuesto.

**La innovación como eje fundamental y sostenibilidad en el modelo comercial de canales presenciales de Seguros Bolívar:** La investigación reafirma que la innovación es esencial para que las canales de ventas, en este caso la Sucursal Santa Bárbara y sus Stakeholders, mantengan su competitividad por medio de un modelo de innovación basado como un eje central y estratégico visto como una nueva manera de generar ventaja competitivo, incluso frente a los cambios y desarrollos tecnológicos que seguirán siendo amenazas en las ventas tradicionales.

**La sinergia no solo debe ser posible sino necesaria:** La colaboración y participación de las áreas. Los líderes y en general de la organización, como uno solo, tanto interna como externa, es fundamental y esencial para la implementación exitosa de los procesos de mejora del modelo de innovación relacional comercial del equipo de la sucursal Santa Bárbara y los canales de ventas presenciales, siendo necesaria la participación, casi que obligatoria y permanente del modelo de innovación del grupo Bolívar junto a los equipos para estar presente en los diferentes momentos del journey comercial y operativo.

**Evaluación constante y medible:** Esta investigación permitió identificar que el modelo del grupo Bolívar, con referencia a la medición, tiene indicadores clave y definidos como lo pudimos detallar en el diagnóstico realizado en la fase 1 y fase 3 de este documento, sin embargo, a nivel de las sucursales, se requiere la implementación de indicadores cuantitativos que permitan una motivación real de la implementación del modelo de innovación, donde progresivamente se incluyan diferentes KPIS, que demuestren avances reales y cuantificables vistos desde la implementación y uso de las herramientas enfocadas a la presentación de iniciativas y procesos de pensamiento creativo e innovador.

**Transformación del pensamiento para la adopción de tecnología y metodologías modernas, por medio de la cultura de innovación:** El reto es involucrar los diferentes Stakeholders, a vivir y hacer parte de una cultura de innovación como un componente crucial del modelo de innovación del grupo Bolívar, con el fin de fomentar la mentalidad innovadora entre todos, lo cual permitirá como cercana, amigable y sencilla, la adopción de tecnologías avanzadas y metodologías modernas, como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y el enfoque ágil, que permita impulsar significativamente la eficiencia y efectividad del modelo.

**Sostenibilidad, responsabilidad social empresarial e impacto social:** Como se mencionó en la justificación del problema de investigación, es evidente la responsabilidad y reto que tienen las compañías de seguros en acompañar a los consumidores financieros en la evolución del modelo relacional entre las partes, con un componente relevante y es la intermediación de seguros, quienes juegan uno de los papeles más importantes en la cadena de valor del proceso de compra y venta de seguros en Colombia, esto no solo garantizará la sostenibilidad de los canales de venta presenciales tradicionales, sino una ventaja competitiva para la organización que encuentre el modelo mejor construido en la relación: Asegurador – Intermediario – Cliente.

Dentro del proceso y con base en los resultados obtenidos se concluye a nivel del equipo la relevancia que tuvo el hecho de identificar y clasificar el equipo de acuerdo con el perfil creativo, resaltando los siguientes beneficios al servicio de la innovación y desarrollo del modelo:

- Maximizar las fortalezas individuales y grupales, partiendo del conocimiento personal y profesional de cada integrante del equipo.
- Traer balance a las áreas de oportunidad y expectativas personales, tomando como punto de partida el compromiso individual y elementos de conexión con el proyecto.
- Beneficiarse de las capacidades de los diferentes estilos y complementariedad que se ha generado.
- Identificación y desarrollo de las habilidades específicas de los participantes.
- Dominio del proceso creativo.



Se evidenció que incorporar al equipo y líderes a nivel gerencial en un entorno como el laboratorio Living Lab de la Universidad de la Sábana, permite un mayor desarrollo de las habilidades cognitivas y compromiso con el desarrollo de las actividades propuestas, al igual que permite resaltar la importancia estratégica que tienen estos espacios.

Los resultados de esta etapa es una muestra del gran potencial que tiene el equipo comercial de la sucursal, el cual por medio de las actividades ha venido respondiendo no solo a las actividades y fases del modelo del CPS, sino igualmente en los resultados y compromisos dentro de su rol, asumiéndolos con nuevas herramientas al igual que con una nueva manera de pensar, analizar y visionar el negocio.

En línea con lo mencionado, el juego infinito es y está siendo la oportunidad para desarrollar y fortalecer a los líderes por medio de la transformación en habilidades y en visión de negocio que están adquiriendo.

Es de resaltar que, de no contar con los líderes de la organización, los hallazgos obtenidos no hubieran sido posible, por ello, ha sido estratégica y fundamental la confianza depositada para desarrollar las etapas y movilizar al equipo con la visión estratégica que requiere un año como el 2023, lleno de retos, pero que juntos podemos convertir en oportunidades.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Desde la consolidación y análisis de la importancia que representa la innovación para una empresa, en este caso Seguros Bolívar, al igual que para la Vicepresidencia de Ventas Presenciales y la Sucursal Santa Bárbara, se determina que existe un ciclo que debe efectuarse y que se representa desde las tres etapas, que puede generar un posicionamiento de la marca Seguros Bolívar desde un nivel estratégico en la esfera internacional, regional y nacional, siendo

un referente en la industria aseguradora; por esta razón, el diagnóstico que se efectuó determinó en principio que la empresa en estudio, ha direccionado su portafolio de servicios para seguir posicionándose en el mercado, sin embargo hay retos que debe seguir planteándose y que deben convertirse en oportunidades de mejora, en la medida en que debe direccionarse el empleo de las capacidades de las diferentes sucursales unido con los canales de ventas, desde un enfoque coordinado, conjunto e integrado que permita ver el proceso de innovación desde un direccionamiento prospectivo, que apunte por sincronizar la comunicación y diálogo entre los diferentes sectores y áreas y en tal caso, contribuya al posicionamiento comercial no solo de Seguros Bolívar sino del Grupo Bolívar y su registro histórico. De esta manera, la vicepresidencia de canales presenciales debe generar e impulsar estrategias bajo un espectro de unidad de esfuerzo que permita una fluidez en los negocios y, sobre todo, un desarrollo transversal para el territorio nacional.

Por lo anterior, se justifica el nacimiento e implementación de la metodología del Creative Problem Solving – CPS y del método propuesto CRAE, partiendo desde la sucursal Santa Bárbara, que sin duda traerá consigo una oportunidad de transformación y mejora de los procesos al interior de la Compañía, de esta manera, el diagnóstico a través del descubrimiento de las debilidades, fortalezas y en general desafíos bajo los parámetros de la innovación equitativa de Seguros Bolívar, debe establecerse desde el estudio del escenario actual en cuanto a lo tecnológico, económico, social, político y cultural, ya que estos factores juegan un papel crítico para la toma de decisiones y el respaldo innovador de la potenciación de los recursos, y minimización de las amenazas que tiene la intermediación tradicional de seguros.

Es así como, desde la implementación de la Macrometodología de Action Research (AR), esta investigación apuesta por continuar generando procesos de mejora partiendo de una

base en cuanto a la identificación y caracterización de las posibles situaciones que afecten la evolución innovadora de los procesos, productos, canales de ventas, portafolio de seguros etc.; por ello, se ratifica la importancia de cumplir con las tres etapas del proceso, y sus componentes, y en tal caso, planear, hacer, verificar y actuar, como impulso al cumplimiento de los objetivos y metas de propuestos en la vicepresidencia de canales presenciales, siempre teniendo bajo esta perspectiva un estado final deseado que apunte por la fluidez de la información y la proyección comercial ejemplificadora que lo ha posicionado por años, como una empresa comprometida con sus equipos comerciales y stakeholders, donde una vez más se ratifique, que, una visión integral es posible.

De acuerdo a lo anterior, se recomienda siempre generar espacios seguros y genuinos que permitan conectar el propósito empresarial con los objetivos propuestos, lo cual permite una movilización creativa del proceso creativo.

Igualmente se sugiere siempre conectar de forma transversal en el del desarrollo del proceso de gerencia de la innovación iterar los modelos y herramientas expuestos en este documento con el modelo de Oferta de valor y protagonistas, del juego infinito, centrados en la formula presentada en la figura 31.

Por último, implementar con urgencia la articulación y sinergia con áreas como la vicepresidencia de innovación, con el fin que esa amplia y gran estructura impacte directamente las sucursales lo cual potencializara el nivel y destrezas de los equipos comerciales y stakeholders de las sucursales.

### Resultados asociados a partir de la innovación son los siguientes: (impacto)

El crecimiento en los primeros 8 meses del año 2023 de la sucursal Santa Barbara es del 17,6% con un cumplimiento en primas totales sin cifras del ramo de Soat, Ahorro y Decenal, del 107,4% entre primas nuevas y renovaciones, representado en \$27.791.717.704.

#### Figura 47

*Resultados totales de la sucursal. Facturación Corte agosto/23. Santa Bárbara*

*Nota.* Elaboración Propia.

Lo anterior se ve positivamente impactado por la tendencia positiva de mejora en los resultados, lo cual se conecta con la transformación implementada como indicador fundamental de medición de la gerencia de la innovación, reflejado en las cifras de nuevos negocios.

#### Figura 48

*Resultados de la sucursal. Facturación Corte agosto/23 – Producción nuevos negocios. Santa Bárbara*

CANAL	REAL 2022	PROYECCIÓN	PRODUCCIÓN 2023	% CUMPL	% VAR ESP	% VAR
AGENTES Y AGENCIAS	701.862.763	957.839.986	1.507.275.1			
<b>TOTAL</b>						

*Nota.* Elaboración Propia.

### ¿Qué logré que no estaba?

El proceso integral desde el rol de cada uno de los funcionarios, donde todos evolucionando en áreas diferentes orientados hacia la ejecución del proyecto como equipo.

A nivel de los equipos, su activa participación y aporte en la construcción de propuestas y maneras diferentes de trabajar.

Por último, las primeras etapas y funcionamiento de un modelo y sistemática de trabajo, seguimiento y construcción de oportunidades, gracias a la gerencia de la innovación.

### Figura 49

*Modelo Expertos visión de Negocios. Planeación de territorios 2023. Regional Bogotá*



*Nota.* Elaboración Propia.

**REFERENCIAS**

- Akter, S., Sajib, S., & Sultana, S. (2023). A framework for AI-powered service innovation capability: Review and agenda for future research. *Technovation*.
- Alfaro, J., & Avella, L. (2013). Investigación en acción: cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones. *Harvard Deusto Business Research*, 89-101.
- Amabile, T. (1996). Creativity and Innovation in Organizations. *Harvard Business School*, 239-396.
- Bolivar conmigo. (Junio de 2022). *Seguros Bolívar logró un crecimiento histórico del 42% en sus ingresos en el primer trimestre de 2022*. [https://www.segurosbolivar.com/blog/sala-de-prensa/crecimiento-historico-de-seguros-bolivar-en-2022/?mkt\\_tok=NTgyLVNTUi0wMzkAAAGExUu\\_r898CPyE5UvB33pvF-1OxqE5HKatjSawUOBQDXQXba6N\\_Pf6deCWA72SY-HmbxGQLdUhpX8Khj53elSCE08B58rCW9FqxDO](https://www.segurosbolivar.com/blog/sala-de-prensa/crecimiento-historico-de-seguros-bolivar-en-2022/?mkt_tok=NTgyLVNTUi0wMzkAAAGExUu_r898CPyE5UvB33pvF-1OxqE5HKatjSawUOBQDXQXba6N_Pf6deCWA72SY-HmbxGQLdUhpX8Khj53elSCE08B58rCW9FqxDO)
- Boud, D., & Feletti, G. (1998). *The challenge of problem-based learning*. Londres: Kogan Page.
- Cárdenas, B. (2023). *Reporte de resultados e indicadores Vicepresidencia de Ventas - Cierre Junio 2023*. Bogotá: Seguros Bolivar.
- Chang, V. (2023). Do InsurTech startups disrupt the insurance industry? *Finance Research Letters*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612323005925>
- Chatterjee, S., & Lubatkin, M. (1994). Toward a Strategic Theory of Risk Premium. *The Academy of Management Review*, 556-567.
- Cortes, M. (2023). Lecciones que generan valor. *Semana*.

- Crossan , M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 1154-1191.
- Dabić , M., & Daim, T. (2023). The limits to open innovation and its impact on innovation performance. *Technovation*.
- EAFIT. (4 de Noviembre de 2020). Ranking de Innovación 2020. Bogotá, Colombia.
- Fasecolda. (Septiembre de 2023). *Visualizador inteligente de cifras: una nueva forma de explorar, analizar e interactuar con las estadísticas del sector asegurador*.  
<https://www.fasecolda.com/fasecolda/estadisticas-del-sector/visualizador-inteligente-de-cifras/dashboard/>
- Fernández, M., & Johnson , D. (2015). Investigación-acción en formación de profesores: Desarrollo histórico, supuestos epistemológicos y diversidad metodológica. *Psicoperspectivas*, 93-105.
- Flores, G., Garnica, J., & Millán, E. (2015). *TRIZ como una alternativa de estabilización y progreso de empresas emergentes en México: un modelo de innovación orientado al desarrollo de productos*. Monterrey: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
- Forgiarini, D., Garcia, A., & Neumann Alves, C. (2022). Coop innovation framework: An artifact for innovation in Brazilian cooperatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*.
- Freeman, E. (2010). *strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

- Garcia, J. (2014). *La innovación y la gestión de la innovación en las empresas. Marco teórico y estudio Delphi*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Gramma-Vigouroux, S., Saidi, S., & Berthinier-Poncet, A. (2020). From closed to open: A comparative stakeholder approach for developing open innovation activities in SMEs. *Journal of Business Research*, 230-244.
- Grupo Bolivar. (2022). *Informe de Gestión 2022*. Bogotá: Seguros Bolivar.
- Harding, J., & Chein, I. (1948). The field of action research. *American Psychologist*, 43-50.
- Hortua, I. (2023). *Seguimiento Trimestral Regional Bogotá a junio 2023*. Bogotá: Grupo Bolivar.
- Kaufman, J., & Beghetto, R. (2009). *Beyond Big and Little: The Four C Model of Creativity*. Connecticut: University of Connecticut.
- Mejia, A., & Alfaro, J. (2017). Proyectos de Action Research: un paso hacia adelante en la colaboración universidad-empresa. *Proyectos de Action Research: un paso hacia adelante en la colaboración universidad-empresa*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Olivares, S., & López, M. (2017). Validación de un instrumento para evaluar la autopercepción del pensamiento crítico en estudiantes de Medicina. *Scielo*.
- ONU. (2015). *Principles for Sustainable Insurance*. <https://www.unepfi.org/insurance/insurance/>
- Osborn, A. (2021). *How to become more creative and Applied Imagination outlined the seven-step CPS model*.
- Puccio, G., Mance, M., & Murdock, M. (2011). *Creative Leadership: Skills That Drive Change (2nd ed.)*. Los Angeles: Sage Publications.
- Rodriguez, M. (2018). *Desarrollo, Creatividad e Innovación I*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.



Sabherwal, R., Steelman, Z., & Becerra-Fernandez, I. (2023). Knowledge management mechanisms and common knowledge impacts on the value of knowledge at individual and organizational levels. *International Journal of Information Management*.

Schumpeter, J. (2004). Innovación y Determinismo Tecnológico. *Scientia et Technica*, 209-213.

Seguros Bolivar. (2023). *Quienes somos*. <https://www.segurosbolivar.com/quienes-somos>

Vos, J., & Boonstra, A. (2022). The influence of electronic health record use on collaboration among medical specialties. *National Center for Biotechnology Information*.  
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32698807/>

Merlano Medrano, S.: Sinergia en el ambiente de trabajo, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, julio 2011, [www.eumed.net/rev/cccss/13/](http://www.eumed.net/rev/cccss/13/)

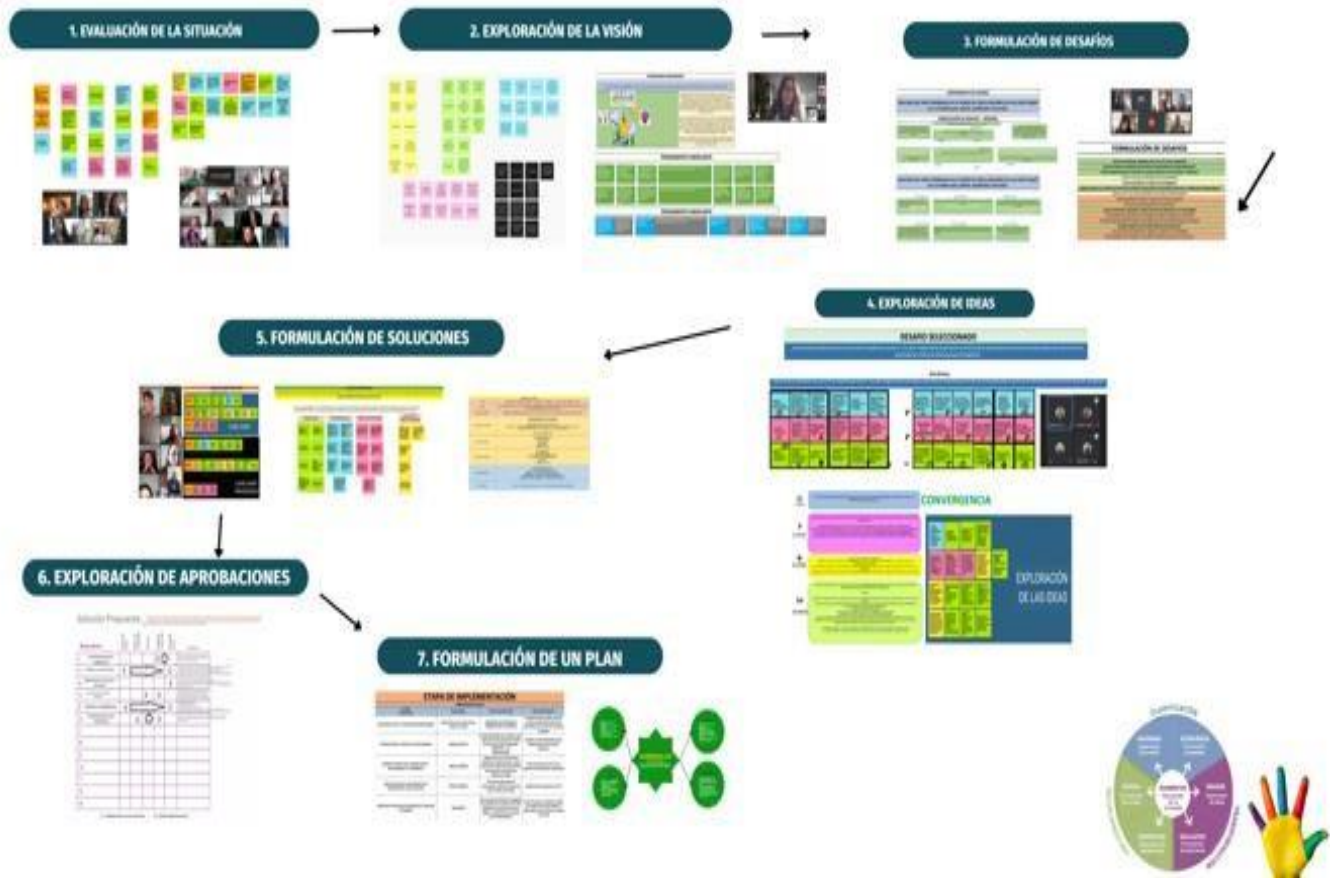
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.04.004>

## ANEXOS

### Anexo A

*Etapas del CPS. Etapa Liderazgo creativo.*

# PRÁCTICA EN LIDERAZGO CREATIVO

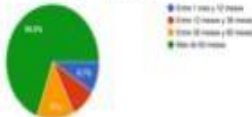




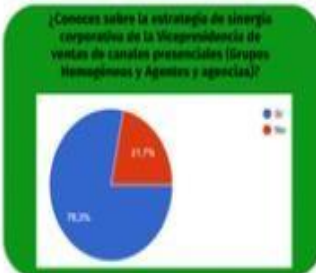
¿Cuál es tu canal de trabajo?



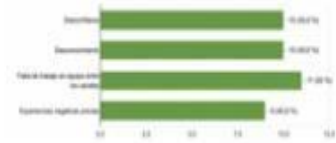
Antigüedad en el canal actual



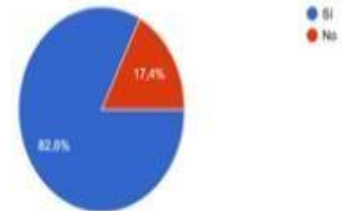
¿Conoces sobre la estrategia de sinergia corporativa de la Vicepresidencia de ventas de canales presenciales (Grupos Homogéneos y Agentes y agencias)?



¿Cuál consideras puede ser el principal obstáculo para desarrollar efectivamente la estrategia?



¿Te gustaría hacer parte de la construcción de una oferta integral, innovadora y para los equipos y canales que esté diseñada desde los protagonistas y beneficiados de la estrategia?



El presupuesto de los trabajadores de los clientes	Pérdida del contacto personalizado	Pensamiento individualista	Las comisiones para AAA la competencia son más superiores al tener a que sus clientes sean contactados para ofrecer otros productos...	La adaptación al trabajo remoto en equipo y al cambio de realidad que han generado los directivos
Conflicto de agenda	Como director de agencias y agencias también debes hacer seguimiento, otra línea más, adicional e debes hacer el primer acompañamiento	Productos hechos a la medida, beneficios y asistencias	Comunicación y seguimiento	La confianza que se tiene para poder ingresar a las agencias a visitar los clientes que se tienen
La debida divulgación	El desconocer los procesos y productos de los otros canales	En ocasiones los mismos intermediarios	Independencia y desconocimiento mutuo de los canales	Contacto con los clientes, retomarlos sin el comercial el siguiente año
	El desconocimiento y la falta de colaboración, sentirse excluido de la estrategia.	Falta de incentivos para grupos homogéneos	Dificultad para llegar a las personas adecuadas	No hay compromiso

Sentir que estamos una misma compañía y que todos vamos afianzados en los objetivos, el apoyo, colaboración y trabajo en equipo que es fundamental para salir adelante.	Que podamos posicionarnos con todos los productos de la compañía a nivel empresarial e individual	Poder trabajar con más herramientas que nos permitan llegar a una mejor profundización con el cliente	Trabajamos en equipo	La integración de conocimiento y trabajo colaborativo e innovador	Permite aumentar la profundidad de la venta en clientes y fidelizar a los agencias.	Lograr oportunidad de negocio entre los dos canales
Oferta de Bienestar empresarial	Unidad y fortaleza del grupo empresarial.	Optimizar el conocimiento y multiplicar rápidamente los resultados	La apertura de nuevos negocios	Nuevos mercados la posibilidad de salir reforzados por entregar más beneficios	Mejoramiento de oferta de valor	Alcanzar la venta más rápido
Posibilidad de nuevos clientes	Rentabilidad y fidelización del cliente					





## DESAFIO SELECCIONADO

¿De qué manera optimizamos los recursos de la compañía para construir una visión integral donde se aproveche el potencial de la Vicepresidencia de ventas de canales presenciales al servicio de los intermediarios y fuerza de venta de grupos homogéneos?

### BrainWriting

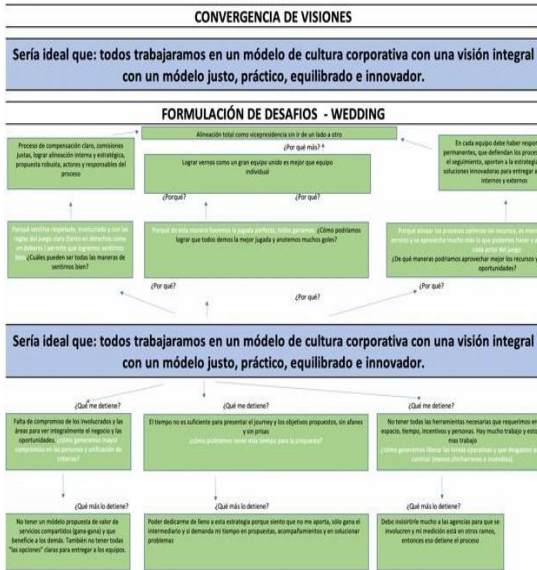
¿De qué manera optimizamos los recursos de la compañía para construir una visión integral donde se aproveche el potencial de la Vicepresidencia de ventas de canales presenciales al servicio de los intermediarios y fuerza de venta de grupos homogéneos?

<b>Módulo atractivo de compensación</b>	<b>Propuestas integrales que favorezcan a los clientes si toman todos los productos</b>	<b>Igualdad de condiciones para los canales para ser justos y competitivos</b>	<b>Posibilidad de vender más productos en el canal de grupos homogéneos</b>	<b>Desarrollar Confianza y compromiso con los equipos comerciales</b>	<b>Evento nacional donde se concientice y asesore la visión de negocio empresarial que tenemos</b>
<b>Me nos burocracia</b>	<b>Visión global cuando el cliente tiene varias propuestas que ser flexibles en sus particular y a la oferta</b>	<b>nombramiento de un responsable que gestione los canales de trabajo</b>	<b>Identificación de donde se deben mejorar las ofertas de productos actuales</b>	<b>Construir desde dentro y en equipo que labores construyamos en conjunto para implementar</b>	<b>Canales de comunicación interna efectiva y las ofertas de conocimiento</b>
<b>Medios por gestión y orientación por resultados, acciones, herramientas</b>	<b>Creación de nuevos productos y servicios para los clientes</b>	<b>Creación de cargos que "voten" inmediatamente" en la oferta</b>	<b>Lanzamiento oficial y general de la estrategia</b>	<b>Construir un nuevo equipo para que se encargue de este proyecto</b>	<b>Que los líderes tengan claridad del rol y como ser los líderes. Adicional que gana para que se encargue</b>

<b>Que las agencias dependan más confiable y que nos apoyen como un grupo y se como un equipo</b>	<b>establecer canales directos y efectivos de comunicación con los líderes involucrados en la estrategia</b>	<b>Dar a conocer el detalle al puntual de los dos canales a los líderes, junto con una oferta de valor</b>	<b>Confabilidad al entregar los clientes</b>	<b>Equipos de conocimiento y gestión para prevenir al éxito compañía</b>	<b>Que los dos partes se beneficien</b>
<b>Claridad en la propuesta</b>	<b>Comisión atractiva, propuesta ofrecida y de fácil subsistencia para AIA</b>	<b>Divulgación en reunión meet por regiones</b>	<b>Que se trabaje como mínimo una vez al mes en reuniones</b>	<b>Validación oficial de las estrategias y buenas oportunidades para poder de aplicar en el canal de todos los canales</b>	<b>No tengo conocimiento la respecto.</b>
<b>Que se tengan en cuenta la producción en los dos canales</b>	<b>Realizar un lanzamiento para todas las agencias.</b>	<b>Incentivos</b>	<b>Mejorar la comunicación y establecer un mejor plan de trabajo</b>	<b>Simoneización, charlas, Foros</b>	<b>Strategic real entre los dos canales. Beneficios tanto en términos de volumen</b>

The image shows a screenshot of a WhatsApp group chat. The participants listed are IRMA PAOLA, DIANA CAROL, and JUAN DAV. The chat interface includes a header with the group name and a 'Tú' (You) label, and a list of participants with their profile pictures and names.





**FORMULACIÓN DE DESAFÍOS**

¿Cómo podríamos optimizar los recursos de la compañía?
¿De qué manera podemos aprovechar el potencial de la vicepresidencia?
¿Cómo implementamos trabajo en equipo basado en propuestas, confianza?
¿Cómo vencemos la decisión de los funcionarios?
¿cómo podríamos romper los paradigmas?
¿Cuáles pueden ser todas las formas de vender la propuesta a los grandes directivos y diferentes Stakeholders?
¿Cómo crear una cultura basada en los valores institucionales?
¿Cómo podríamos alinear a todos en el mismo camino?
¿De qué maneras despierto la motivación?
¿cómo podríamos capacitar a todos para estar alineados en la estrategia?
¿cómo podríamos hacerlo en un tiempo corto que el impacto se minimice?
¿De qué manera podríamos llevar los problemas (de una buena forma) a los Vices?
¿Cuáles pueden ser las alternativas de soluciones?
¿De qué maneras podríamos asignar y resolver las prioridades?
¿Cómo podría hacer despertar sentido a los líderes que este es el camino?



**7 VOTOS**

LA SOLUCIÓN DEBE CONTEMPLAR UNA CONSTRUCCIÓN DE UN PLAN DE INCENTIVOS, REMUNERACIÓN Y MODELO ATRACTIVO DE COMPENSACIÓN PARA SER ACEPTADO.

**13 VOTOS**

LA SOLUCIÓN DEBE CONTEMPLAR LA RELEVANCIA QUE TIENE PARA LO CUAL DEBE CONTEMPLAR ALGUNAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN Y MASIFICACIÓN:

1. RELANZAMIENTO OFICIAL POR LO ALTO A TODOS LOS CANALES (NACIONAL) DESDE LAS GERENCIA Y VICEPRESIDENCIA
2. CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNOS EFECTIVOS Y OFICIALES DE CONSULTA GENERAL SOBRE TODAS LAS INICIATIVAS E INFORMACIÓN DE INTERÉS PARA ESTAR ALINEADOS CON LA COMPAÑÍA CONTEMPLANDO UN APARTADO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.
3. MASIFICACIÓN DE LAS ACCIONES Y ESTRATEGIAS DE ÉXITO POR MEDIO DE CONFERENCIAS PARA MEJORAR EL up selling y otros selling

**4 VOTOS**

SI LA SOLUCIÓN CONTEMPLA LA ALTERNATIVAS:

1. TENER EQUIPO Y LÍDER, ESPECIALIZADO Y RESPONSABLE DE EJECUTAR LO ESTRATEGICO Y CORRESPONDIENTE A LOS TACTICOS FACILITARIA SU IMPLEMENTACIÓN (ORGANIZADO)
2. QUE LOS LÍDERES COMERCIALES EJECUTEN SU MODELO DE GESTIÓN, ENFOCADO EN LA CONEXIÓN Y CIERRE DE LOS NEGOCIOS, CADA UNO EN SU ROL NEGOCIABLES
3. DESARROLLAR UNA TACTICA EFECTIVA (GOURMET MAP) DEL PROCESO, ESTÁ MAUY DE PRUEBA Y ERROR. RESPONSABLES CON TIEMPO DE EJECUTAR NO BASA

**10 VOTOS**

LA SOLUCIÓN DEBE CONTEMPLAR "RECONSTRUIR" O RECONSTRUIR UNA VERDADERA OFERTA DE VALOR QUE REVOLUCIONE A TODOS LOS STEAKHOLDERS CONSTRUYENDO UN MODELO DE COMPAÑIA JUSTICA, EQUILIBRADO.

ASÍ MISMO:

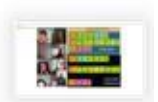
1. OFERTAS DE VALOR REALES PARA LOS CLIENTES EN PRODUCTOS, SERVICIOS, VALORES AGREGADOS, CONSTRUIDAS CON LOS EQUIPOS Y SERVS DE ÁREA DE NEGOCIO
2. OFERTAS DE VALOR PARA LOS INTERMEDIARIOS (RESPONSABILIZADOS, BENEFICIOS, RAZONES POR LAS CUALES SERÁN MOTIVADOS EN ESTE MODELO)
3. TIEMPOS DE RESPUESTA, RESPONSABILIDAD Y COMPENSACIÓN
4. ALCANCE DEL PROCESO Y OPORTUNIDADES
5. GARANTIAS PARA LA ENTREGA DE LOS CLIENTES Y APERTURA DE OPORTUNIDADES
6. DESARROLLAR UN MODELO DE BENEFICIO REAL PARA EQUIPOS INDOGENOS
7. AJUSTE DEL MODELO DE NEGOCIO, QUE A VECES SUELE SER CON CONTACTO PERO NO HAY UN DESARROLLO CORRECTO DE PRODUCCIÓN E INFORMACIÓN (DENTRIN QUE SE NACE CON LA BASE DE CUENTES DIRECTOS. A VECES NO FUNCIONA REFERIR A ABA. MEDIO QUE LOS FUNCIONARIOS DIRECTOS PUEDAN ATENDERLOS CON SU CORRESPONDIENTE ESTRUCTURA COMERCIAL)
8. CONOCIMIENTO AMPARO EN LOS PROCESOS POR PARTE DE LOS LÍDERES Y QUE ESTO LO CONTEMPLAN LAS OFERTAS DE VALOR
9. TÉCNICAS DE CIERRE Y EFECTIVIDAD POR PARTE DE LOS EQUIPOS COMERCIALES PARA DESARROLLAR LOS TIEMPOS DE CIERRE

**CONVERGENCIA**

PLAN DE INCENTIVOS, REMUNERACIÓN Y MODELO ATRACTIVO DE COMPENSACIÓN PARA SER ACEPTADO	TIEMPOS DE RESPUESTA, RESPONSABILIDAD Y COMPENSACIÓN	DESARROLLAR UN MODELO DE BENEFICIO REAL PARA EQUIPOS INDOGENOS	VALORES DEL MODELO DE NEGOCIO, QUE A VECES SUELE SER CONTACTO PERO NO HAY UN DESARROLLO CORRECTO DE PRODUCCIÓN E INFORMACIÓN
RELANZAMIENTO OFICIAL POR LO ALTO A TODOS LOS CANALES (NACIONAL) DESDE LAS GERENCIA Y VICEPRESIDENCIA	CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNOS EFECTIVOS Y OFICIALES DE CONSULTA GENERAL SOBRE TODAS LAS INICIATIVAS E INFORMACIÓN DE INTERÉS PARA ESTAR ALINEADOS CON LA COMPAÑÍA	MASIFICACIÓN DE LAS ACCIONES Y ESTRATEGIAS DE ÉXITO POR MEDIO DE CONFERENCIAS PARA MEJORAR EL up selling y otros selling	QUE LOS LÍDERES COMERCIALES EJECUTEN SU MODELO DE GESTIÓN, ENFOCADO EN LA CONEXIÓN Y CIERRE DE LOS NEGOCIOS, CADA UNO EN SU ROL
TENER EQUIPO Y LÍDER, ESPECIALIZADO Y RESPONSABLE DE EJECUTAR LO ESTRATEGICO Y CORRESPONDIENTE A LOS TACTICOS FACILITARIA SU IMPLEMENTACIÓN (ORGANIZADO)	RECONSTRUIR UNA VERDADERA OFERTA DE VALOR	OFERTAS DE VALOR REALES PARA LOS CLIENTES EN PRODUCTOS, SERVICIOS, VALORES AGREGADOS, CONSTRUIDAS CON LOS EQUIPOS Y SERVS DE ÁREA DE NEGOCIO	OFERTAS DE VALOR PARA LOS INTERMEDIARIOS (RESPONSABILIZADOS, BENEFICIOS, RAZONES POR LAS CUALES SERÁN MOTIVADOS EN ESTE MODELO)
DESARROLLAR UNA TACTICA EFECTIVA (GOURMET MAP) DEL PROCESO, ESTÁ MAUY DE PRUEBA Y ERROR. RESPONSABLES CON TIEMPO DE EJECUTAR NO BASA	CONOCIMIENTO AMPARO EN LOS PROCESOS POR PARTE DE LOS LÍDERES Y QUE ESTO LO CONTEMPLAN LAS OFERTAS DE VALOR	TÉCNICAS DE CIERRE Y EFECTIVIDAD POR PARTE DE LOS EQUIPOS COMERCIALES PARA DESARROLLAR LOS TIEMPOS DE CIERRE	DEFINIR QUE SE NACE CON LA BASE DE CUENTES DIRECTOS. A VECES NO FUNCIONA REFERIR A ABA

**EXPLORACIÓN DE LAS IDEAS**







**IDEAS MÁS PROMETEDORA**

CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA OFERTA DE VALOR (MODELO DE SERVICIOS COMPARTIDOS) CLARA, DINÁMICA, ROBUSTA QUE INVOLVURE SOLUCIONES PENSADAS EN LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS CONTEMPLANDO BENEFICIOS, PROCESOS Y ARGUMENTOS NECESARIOS PARA SER ELEGIDOS

IDEA MÁS PROMETEDORA: CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA OFERTA DE VALOR (MODELO DE SERVICIOS COMPARTIDOS) CLARA, DINÁMICA, ROBUSTA QUE INVOLVURE SOLUCIONES PENSADAS EN LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS CONTEMPLANDO BENEFICIOS, PROCESOS Y ARGUMENTOS NECESARIOS PARA SER ELEGIDOS

POSITIVOS		POTENCIALES		PREOCUPACIONES		SOLUCIÓN A PREOCUPACIONES	
MÁS POSIBILIDADES DE CONQUISTAR NUEVOS INVOLUCIADOS	NUEVAS MANERAS DE TRABAJAR	PODRÍA SER LA JUGADA PERFECTA, CADA UNO HACIENDO DE MANERA EFICIENTE SU LABOR, COMERCIAL, VENDEDOR, ADMINISTRATIVO, CUIDA Y GESTIONA EL NEGOCIO	PODRÍAMOS ESTAR FRENTE AL PRIMER MODELO DE CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS DEL SECTOR ASEGURADOR	¿CÓMO PODRÍAMOS REVISAR LA MEJOR MANERA DE HACER LAS COSAS?	¿CÓMO PODRÍAMOS VENDER ESTA IDEA COMO ALGO QUE SI SOLUCIONA UN PROBLEMA?	REALIZAR CONVERSACIONES EN ENTORNO VERTICAL, HASTA DEMOSTRAR QUE LAS CIFRAS NO NOS ACORRIMAN COMO PODRÍAMOS CRECER Y QUE SE HACE NECESARIO	INVOLUCRAR A TODOS LOS DIRECTIVOS EN EL PROCESO
INFORMACIÓN CLARA, PRECISA Y DE CONFIANZA	MAYOR NUMERO DE OPORTUNIDADES	PUEDEN SER EL PRÓXIMO PREMIO DE INNOVACIÓN	PODRÍA SER LA MANERA CORRECTA DE CRECER Y CONSERVAR MÁS CLIENTES	¿CÓMO RECUPERAMOS LA CONFIANZA DE LOS FUNCIONARIOS, Y EN GENERAL, DE LOS STEAK HOLDERS?	¿DE QUÉ MANERA LOGRAMOS EN UN TIEMPO RECORDADO IMPLEMENTAR ESTA IDEA?	MENTIONAR CASOS DE ÉXITO DE OTRAS COMPAÑÍAS Y SECTORES EN SOLUCIONES SIMILARES	
PROCESOS INNOVADORES Y ORGANIZADOS	CERO EXCLUSAS PARA QUE SE PUEDA EJECUTAR	PUEDEN SER QUE DE AQUÍ SE DERIVEN NUEVAS MANERAS EFICIENTES DE OPTIMIZAR RECURSOS	PUEDEN SER LA MEJOR FORMA DE APROVECHAR LOS RECURSOS DE LA COMPAÑÍA	¿CÓMO PODRÍAMOS IMPACTAR EL MAYOR NÚMERO DE INTERMEDIARIOS?	¿DE QUÉ MANERA APLICAMOS EN UN TIEMPO SUFICIENTE LA SOLUCIÓN DEMOSTRANDO RESULTADOS?	DEMOSTRAR QUE LAS ACCIONES REALIZADAS HASTA AHORA NO TIENEN EL IMPACTO ESPERADO	
MEJORES HERRAMIENTAS DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO PARA LOS GERENTES Y DUEÑOS DEL PROBLEMA	PARTICIPACIÓN ACTIVA DE TODOS LOS ACTORES	PUEDEN SER EL PILOTO PARA DESARROLLAR NUEVAS SOLUCIONES DE SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS NUEVOS Y FUTUROS CANALES DE DISTRIBUCIÓN		¿DE QUÉ MANERA LOGRAMOS LOS RECURSOS ECONÓMICOS QUE PUEDE LLEVAR ESTA IDEA?		COMUNICACIÓN A TODAS LAS ÁREAS QUE NOS ESTAMOS TRANSFORMANDO	

**Solución Propuesta:** CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA OFERTA DE VALOR (MODELO DE SERVICIOS COMPARTIDOS) CLARA, DINÁMICA, ROBUSTA QUE INVOLVURE SOLUCIONES PENSADAS EN LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS CONTEMPLANDO BENEFICIOS, PROCESOS Y ARGUMENTOS NECESARIOS PARA SER ELEGIDOS

Stakeholders:	Oposición fuerte	Oposición moderada	Neutral	Respaldo moderado	Respaldo fuerte	Acciones
1. VICEPRENSIDENCIA COMERCIAL				X	➔	Presentar cifras datos y hechos de lo que podemos lograr como equipo aprovechando principalmente los recursos con los que ya contamos
2. GERENCIA DE MERCADEO	X	➔			0	1. La mejor manera de lograr posicionar la compañía es el voz a voz que generan los clientes internos y externos, y al tener un mejor lugar para trabajar lo logramos. 2. Resaltar lo importante que es la gerencia de mercadeo en la implementación de las estrategias y esquemas desde las comunicaciones internas y apoyo comerciales requeridos
3. GERENTES DE CANALES Y REGIONAL					X	Involucramiento permanente para recibir feedbacks y respaldo Entregar todos los créditos y protagonismo al ser portadores de soluciones para la VP Reuniones permanentes de construcción y participación con el fin de tener los OK más rápido y las acciones con LA VP
4. JEFATURA DE INTELIGENCIA COMERCIAL			X	0		Entrega de espacios y tiempo para lograr en equipo los crecimientos propuestos por la VP facilitando las acciones y propuestas que llevan validaciones de factibilidad inmediata medida en los stakeholders
5. EQUIPO COMERCIAL	X	➔			0	1. Campañas de sensibilización 2. Campañas de especialistas 3. Entrega de soluciones y no promesas 4. Entrega de beneficios claros y agresivos en el lanzamiento e implementación 5. Endomarketing donde los escuchamos, involucramos y respetamos - SON IMPORTANTES
6. VICEPRENSIDENCIA DE PERSONAS		X	➔	0		Entrega de insumos entregados por las áreas comerciales facilitando la creación de productos y diferenciadores, sobre todo logrando la aceptación y convencimiento de comercialización
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						

X = ¿Dónde están en este momento      0 = ¿Dónde deberían estar?



FORMULACIÓN DE SOLUCIONES - PPPS

IDEAS SELECCIONADAS

<p><b>OFERTAS DE VALOR REALES PARA LOS CLIENTES, EN PRODUCTOS, SERVICIOS, VALORES AGREGADOS, CONSTRUIDA CON LOS EQUIPOS Y JEFES DE LINEA DE NEGOCI</b></p>	<p><b>OFERTA DE VALOR PARA LOS INTERMEDIARIOS (RESPONSABILIDADES, BENEFICIOS, RAZONES POR LAS CUALES DEBEN MONTARSE EN ESTE MÓDELO).</b></p>	<p><b>DESARROLLAR UNA TACTICA EFECTIVA (JOURNEY MAP) DEL PROCESO, ESTA MUY DE PRUEBA Y ERROR - RESPONSABLES CON TIEMPO DE EJECUTAR NO MAS TAREAS A LOS MISMOS</b></p>	<p><b>PLAN DE INCENTIVOS, REMUNERACIÓN Y MÓDELO ATRACTIVO DE COMPENSACIÓN PARA SER ACEPTADO</b></p>
--	--	---	---

## Presentación de la solución

**UN VISIÓN INTEGRAL ES POSIBLE**

**VISION:**  
Sería ideal que todos trabajáramos en un modelo de cultura corporativa con una visión integral con un modelo justo, práctico, equilibrado e innovador.

**DESAFIO:**  
¿De qué manera optimizamos los recursos de la compañía para construir una visión integral donde se aproveche el potencial de la Vicepresidencia de ventas de canales presenciales al servicio de los intermediarios y fuerza de venta de grupos homogéneos?

**NOMBRE DE LA SOLUCIÓN:**  
"AMBIESTO-DO"/VISIÓN INTEGRAL - MÓDELO DE GESTIÓN COMERCIAL Y CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS PARA LA VICEPRESIDENCIA DE CANALES DE VENTAS PRESENCIALES

**¿CÓMO FUNCIONA LA SOLUCIÓN?:**  
Esta sería el área más importante de la organización, ya que sería estratégica la participación de tantos stakeholders  
  
Su misión es hacer realidad las cosas en el menor tiempo posible, entregar un producto y servicio que satisfaga las necesidades planteadas en el primer contacto, con una sistemática de acompañamiento y solución respaldado por el sentimiento de satisfacción que genera ser parte de la solución y no del problema  
  
Su misión es hacer posible las cosas.

**¿QUÉ IMPACTO TENDRÍA?**

1 Mayor incremento en la productividad  
Roles claros y definidos  
Sentido de pertenencia  
Mayor competitividad  
Procesos sencillos  
Personas mejor capacitadas

**¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS?**

2 Cultura de innovación  
Cultura de trabajo colaborativo  
Trabajo por proyectos - Resultados medibles y cuantificables  
ADN Empresarial de gente fortalecida y respaldada  
Mejores Procesos  
Gente más contenta  
StakeHolders dando su máximo

**¿QUÉ RECURSOS NECESITA?**

3 Que se involucren los líderes de las áreas  
Desarrollar habilidades de trabajo en equipo  
Dinero para las actividades (Puede usarse del área de formación)  
Levantamiento de la información en escenarios de innovación abierta  
Levantamiento del punto de partida, que tenemos en cuanto a conocimientos y procesos  
Autoevaluación de los cargos (Pertinencia, valoración, importancia, impacto, desarrollo, etc.)

**¿EN QUÉ TIEMPO?**

4 Para la fase 1 : 12 meses, pero en realidad es un proceso de mejora continua, porque el área debe evolucionar constantemente



**Anexo B.**

*Exploración de la visión y exploración de ideas. Etapa gerencia de la innovación.*

**DESAFIO:**  
**¿De qué manera convertimos al equipo de la oficina Santa Bárbara en el nuevo referente de innovación y excelentes resultados comerciales?**

Donde los principales resultados de la convergencia de las Card Sort - grupal y la matriz de impacto factibilidad son:

- Estimular y eliminar los obstáculos para la creatividad
- Construcción de ambiente creativo
- Motivar la creatividad, Recompensar y reconocer el trabajo creativo a través evaluación y aprobación de ideas.
- Actividades fuera de la oficina para desarrollar nuevas ideas innovadoras con una visión compartida para la organización.
- Motivación de los jefes, y así mismo motivas a los equipos comerciales con reconocimientos en público sy premios.
- Grupos de Trabajo de Apoyo y apadrinamiento

Algunos de los planteamientos fueron:

- 1 Sería grandioso identificar de dónde partimos.
- 2 Sería increíble identificar las fortalezas del equipo y el perfil creativo..
- 3 ¿Cuál es la complejidad en el modelo de innovación actual del grupo Bolívar ?
- 4 ¿Sería ideal generar valor y construir un camino de acceso al modelo de innovación desde la sucursal Santa Bárbara?
- 5 Sería ideal lograr que pueda ser realmente un modelo incluyente.
- 6 Sería ideal conectar la innovación a la metodología de trabajo "jugar para ganar".
- 7 Sería grandioso construir la oferta de valor para los intermediarios, fuerza de ventas y funcionarios de la sucursal, desde la visión de construcción e in
- 8 ¿De qué maneras podemos incrementar las ventas?
- 9 Sería genial que conociéramos ¿Cuáles pueden ser todas las formas en las que podemos involucrar a nuestro equipo?
- 10 ¿Cómo podemos convertir la sucursal Santa Bárbara en una celula primaria de innovación?
- 11 ¿De qué maneras podemos desarrollar competencias de creatividad e innovación?
- 12 ¿Cómo podemos construir ofertas de valor y estrategias para entregar a los stakeholders
- 13 ¿Cómo desde la estructura del equipo creamos innovación?

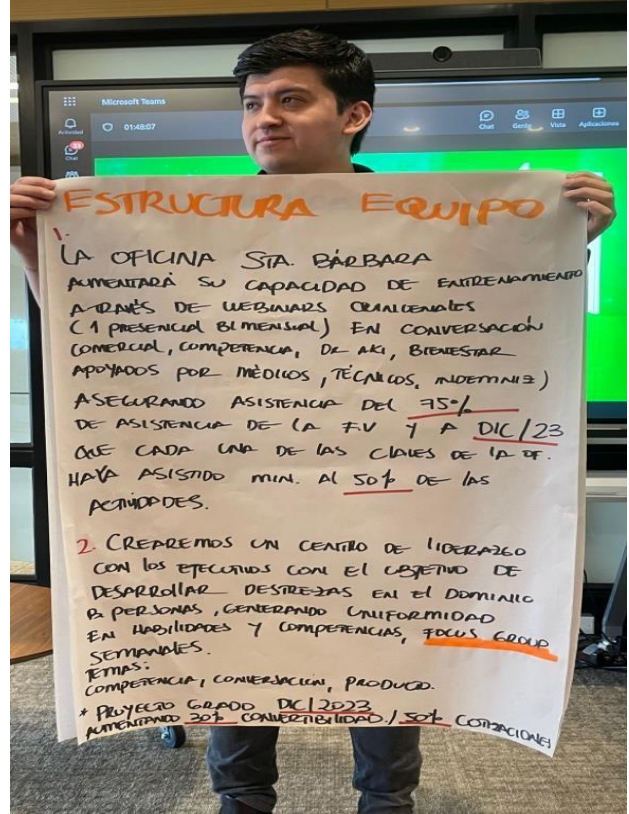
*Resultados encuesta Stakeholders*

Confirma por favor tu actuación	En una escala	¿Ha tenido la oportunidad?	¿Cuales son, en su opinión, las principales sugerencias o recomendaciones?	¿Qué tan importante es el aporte?	¿Sientes que tienes las herramientas?	¿Te sientes incentivado o motivado?	¿Cómo crees que la innovación puede ser implementada?	¿Estarías de acuerdo en adoptar?	¿Participas de las sesiones de trabajo?
DIRECTOR DE VENTAS	4	Si	Como es una organización tan grande una recomendación o sugerencia es mayor agilidad de respuestas y agilización de procesos	Muy importante	Si	Si me siento incentivado ya que me gusta el cambio	La adaptación al cambio es un tema importante	De acuerdo	Si
DIRECTOR DE VENTAS	4	Si	Más digitalización de los productos Cotizadores para el cliente directo	Muy importante	No	Si, por que mejora labor	Agilidad y penetración del mercado	Totalmente de acuerdo	Si
PROMOTOR DE VENTAS (CON)	4	Si	La falta constante en las herramientas si logramos mantener las herramientas operatividad	Muy importante	Si	si, en cuanto al producto pero en el tema de ventas siempre será un reto	En tema de ventas siempre será un reto	Totalmente de acuerdo	Si
DIRECTOR DE VENTAS	3	Si	Permitir que algunas cosas puedan ser más ágiles	Importante	Si	En poder hacer las cosas de manera más eficiente	En poder hacer las cosas de manera más eficiente	De acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	4	Si	La comunicación con los canales	Importante	Si	Para actualizarnos	Para actualizarnos	De acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	3	No	Hay descontrol	Muy importante	Si	Si para mejorar	Estamos cambiando constantemente	Totalmente de acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	4	Si	Vincular más a los clientes internacionales	Muy importante	Si	Si, conocemos de cerca las necesidades	Mucho, oportunidad, Conexión, fidelización	Totalmente de acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	4	No	Ninguna	Muy importante	Si	Si	Pues cada día hay aprendizaje y crecimiento	Totalmente de acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	2	Si	No son claras	Importante	No	No hay quien resuelva los temas	Funcionarios con sentido de pertenencia	Totalmente de acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	4	No	La comunicación	Muy importante	Si	Si	Celeridad en los procesos, autonomía	De acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	4	No	N/A	Muy importante	Si	Si	Celeridad en los procesos, autonomía	Totalmente de acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	4	No	La improvisación, lanzan cambios	Muy importante	Si	Me siento limitada en mis soluciones	Con delegaciones y responsabilidades	Totalmente de acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	4	No	N/A	Muy importante	Si	Si	Claro que si	Totalmente de acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	4	No	No los conozco. No me han invitado	Muy importante	Si	Me encantaría innovar pero no he podido	Claro que si. La innovación es el motor de crecimiento	Totalmente de acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	4	Si	Deben invertir más en tecnología	Muy importante	Si	Si	Crecimiento de clientes	De acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	4	No	Quizás el replicar a la fuerza de ventas	Muy importante	Si	Si me siento motivado y creo que puedo	Haciendo mas ágiles y amigables	Totalmente de acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	3	Si	Felicitaciones la innovación tecnológica El nuevo Simón servicios es para Y así envíes todo detallado se genera	Muy importante	No	Si, por naturaleza Soy totalmente comprometido	Con excelencia en el servicio al cliente	De acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	5	No	Poco contacto personal con las áreas de negocio	Muy importante	Si	Si	La compañía permanente hace falta	Totalmente de acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	4	No	Falta conexión entre áreas técnicas	Muy importante	No	No porque falta ser escuchados y respetados	Detenerse ante la competencia	Totalmente de acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	1	No	Las aseguradoras no invierten suficiente	Muy importante	Si	Porque soy una asesora de seguros	Si la compañía no innova pierde competitividad	Totalmente de acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	4	Si	Falta de comunicación	Muy importante	Si	Si totalmente	En un 100%	Totalmente de acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	5	No	Dejar de ser tan mónica	Importante	Si	Si por metas	Competencia	De acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	5	No	Los procesos que maneja con las áreas de negocio	Muy importante	No	Si, revisando las áreas que no ven	Que todas las áreas vean la importancia	Totalmente de acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	4	Si	Deberían aprovechar todos los canales que todo se canalice por medio de tecnología	Importante	Si	que HOGAR DIGITAL, no se lo permite	Innovando en servicios, a precios competitivos	De acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	3	Si	Desconocimiento por parte de las áreas de negocio	Muy importante	No	No, en mi jefe hay resistencia al cambio	Cualquier modificación que se le haga	Totalmente de acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	5	Si	Realmente las barreras son mínimas	Muy importante	Si	Si, por el compromiso e idoneidad	Bolívar, suministra las herramientas necesarias	De acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	3	Si	Rígido en los procesos, tradicionalismo.	Muy importante	No	Si, por que puede contribuir a nuestro desarrollo comercial, personal y profesional	Seguros	De acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	3	No	Demasiado tiempo respuestas	Muy importante	Si	Si	Que los funcionarios de la compañía estén comprometidos	De acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	4	Si	Mejora continua en procesos y plataformas	Muy importante	Si	Si, por que conozco el manejo y el producto	De una excelente manera ya que el cliente es el centro	Totalmente de acuerdo	Si
AGENCIA_ASESOR_DEPENDIENTE	3	Si	Más capacitaciones presenciales	Algo importante	Si	No por la poca participación	Es importante por la competencia	De acuerdo	Si

FOTOGRAFIAS

Anexo C.

Fotografías



CONOCE AL EQUIPO SANTA BÁRBARA 2023



• Altruismo  
• Especialist  
• Especialist  
• Creativida  
• Creativida





**¿De qué manera convertimos al equipo de la oficina Santa Bárbara y sus stakeholders en el nuevo referente de innovación ?**

