



# La innovación transformadora

Obedeciendo a su necesidad de alcanzar mayor impacto, el Banco do Nordeste do Brasil (BNB) convirtió la innovación en la clave de sus operaciones. En el marco de este propósito, creó el Hub de Innovación, iniciativa que orienta las acciones del banco a fomentar la innovación constante. El programa opera a nivel interno y externo favoreciendo su propia mejora y el emprendedurismo regional.

Tras la crisis de la COVID-19 se aceleró la transformación digital del sector bancario en la búsqueda por innovar para crear productos diferenciados, alineados a las expectativas del cliente; ofrecer el mejor servicio e interactuar con una cartera de clientes digitales que va acrecentándose y que se ha convertido en prioridad estratégica para los bancos.

En los últimos años, los clientes son quienes deciden si operan con su banco de forma móvil, en qué instante, desde qué lugar, cómo y de qué manera. Un nuevo escenario

en el que, inicialmente, el Banco do Nordeste de Brasil (BNB), como tantos otros bancos, no estaba preparado para hacerle frente. Es así como, en agosto del año 2016, lanza el Hub de Innovación, una unidad de innovación abierta, responsable del diseño de modelos de gestión de la innovación, mejoramiento de procesos organizacionales, productos y servicios para el banco, y de prospección y articulación de alianzas con organismos públicos y privados para el desarrollo del ecosistema de innovación de la región nordeste.

Una unidad de innovación abierta, responsable del diseño de modelos de gestión de la innovación, mejoramiento de procesos organizacionales, productos y servicios para el banco.

En aquel momento el banco necesitaba invertir en un cambio de paradigma para llegar a nuevos mercados, generar nuevas relaciones financieras y hacer uso de productos y servicios innovadores. Por lo tanto, era necesario adoptar acciones para promover la cultura de la innovación, realizar la gestión empresarial de la innovación y apoyar el emprendimiento regional.

### Respuesta estratégica

La respuesta estratégica del BNB fue expandir las operaciones e implementar el Hub de Innovación, una iniciativa que estaba totalmente alineada con la misión del banco de actuar como banco de desarrollo para la región nordeste de Brasil, considerando que estas acciones directas del *hub* pueden contribuir a incrementar la competitividad de las empresas a través de la innovación como valor agregado.

Pero ¿en qué consiste? ¿Qué características tiene? ¿Cómo opera este servicio? El Hub de Innovación se encarga de formular políticas y directrices para la gestión de la innovación; estructura y supervisa las acciones de innovación para mejorar los procesos, productos y servicios del banco, y fortalece el emprendedurismo innovador regional. Dichas responsabilidades se centran en dos pilares importantes: **el ecosistema de innovación y la gestión de la innovación.**

Para el ecosistema de la innovación, la atención se centra en el desarrollo de emprendedores innovadores y el apoyo a las *startups* cuyo foco de atención son las 2244 *startups* distribuidas en los 9 estados de la Región do Nordeste de Brasil. La relación institucional sociopolítica es una forma importante de estructurar las asociaciones estratégicas con los líderes y actores locales. La gestión de la innovación, cuyo público objetivo son los 6802 empleados del Banco do Nordeste, se materializa a través de grandes líneas de

actuación, como la innovación abierta, la economía creativa y también la búsqueda del establecimiento de una cultura de la innovación en el banco.

Actualmente, el *hub* cuenta con tres espacios de *coworking* ubicados en tres ciudades de la región nordeste: Fortaleza, Recife y Salvador de Bahía, para facilitar la conexión entre el mundo académico, el Gobierno y la sociedad en el ámbito de la innovación.

Este *hub* adopta el **modelo de innovación abierta** como referencia para la acción, por considerar que el trabajo en red potencia las conexiones, acelera el aprendizaje, potencia el intercambio de información y las experiencias y genera conocimiento.

### Ecosistema y aliados estratégicos

La relación institucional es una parte importante del trabajo del Hub de Innovación y los socios estratégicos están representados por los actores de los ecosistemas de innovación que operan en los estados de actuación del Banco do Nordeste, agregados a la red del Gobierno federal. La siguiente figura muestra las asociaciones del *hub* con los actores del ecosistema.



## Innovación

- a) **El mundo académico:** universidades que proporcionan formación académica, conocimientos científicos, investigación y desarrollo.
- b) **Entornos de innovación:** entidades que promueven la interacción de los actores de la innovación y contribuyen a la cultura de la innovación y la generación de negocios. Lo constituyen incubadoras, aceleradoras, centros de innovación, *coworkings*, núcleos de innovación tecnológica y parques científicos, tecnológicos o de innovación.
- c) **Inversores:** instituciones y personas que apoyan financieramente los ecosistemas de innovación fomentando el espíritu empresarial y la innovación, como instituciones financieras con recursos reembolsables y no reembolsables, fundaciones de apoyo a la investigación, inversores privados (ángeles, semillas o empresas). Cabe destacar la actuación conjunta del Banco do Nordeste y del Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), ambos accionistas de fondos de inversión y de capital.
- d) **Gobierno:** El BNB es un ejecutor de políticas públicas del Gobierno federal, garantiza la realización de inversiones en el área de actuación de la Superintendencia para el Desarrollo del Nordeste (Sudene) de acuerdo con el Plan de Desarrollo Regional del Nordeste (PRDNE) y la Política Nacional de Desarrollo Regional (PNDR). También define las políticas y directrices establecidas por el Ministerio de Desarrollo Regional (MDR), el Ministerio de Economía (ME) y el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Innovación y Comunicaciones (MCTIC), como el Marco Legal para la Innovación y la Estrategia Brasileña de Transformación Digital. Además de los socios del Gobierno federal, esta categoría incluye también a los representantes de los gobiernos estatales y municipales que tienen iniciativas asociadas a la promoción de la innovación en sus áreas de actividad.
- e) **Segmento de negocios:** empresas que crean demandas y necesidades de negocio que pueden influir en el desarrollo de soluciones de innovación de las *startups* apoyadas por el Hub de Innovación y toda la región nordeste.

## Avances y resultados

Los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos por el Hub de Innovación en el periodo 2016-2019 son los siguientes:

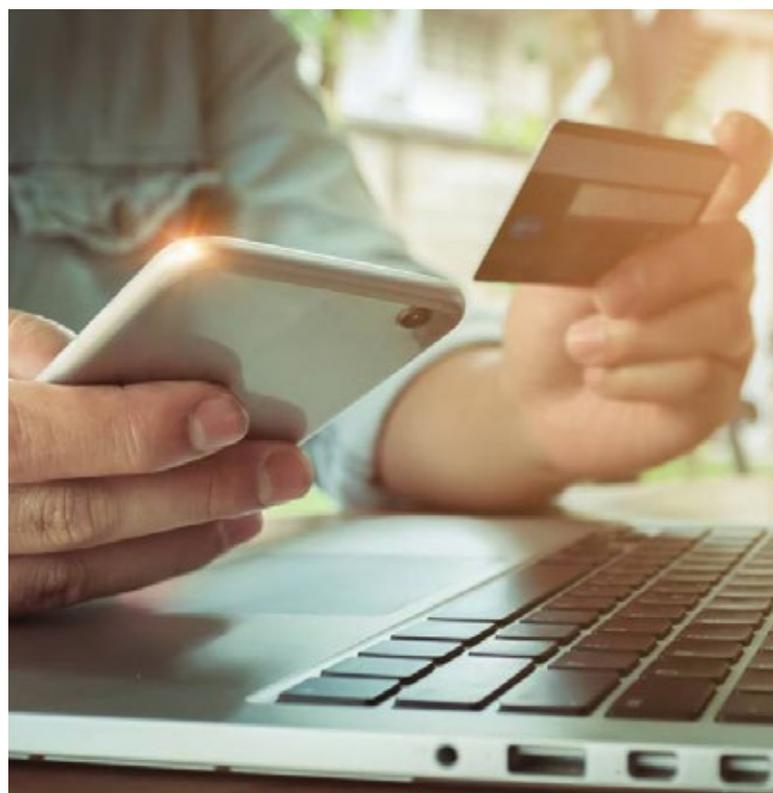
### Cualitativos

- Definición de directrices estratégicas en la planificación corporativa estableciendo la innovación como práctica.
- Estructuración del Plan de Gasto Global con un presupuesto específico para la innovación.
- Procesos internos para los concursos de ideas que contemplan la presentación, evaluación, selección y aplicación de ideas innovadoras.
- Práctica de metodologías ágiles (Design Thinking y Design Sprint) en el diseño de nuevos procesos, productos y servicios.
- Adaptación en el proceso de satisfacer las demandas de la TI para proponer soluciones innovadoras.
- Definición del proceso de adquisición de soluciones innovadoras en el mercado conforme al marco regulador de la innovación.
- Creación de la primera línea de crédito dirigida especialmente a las *startups*, la FNE Startup.
- Conexión entre academia, Gobierno y sociedad en busca de la innovación en el Banco do Nordeste y la economía de la región nordeste.



### Cuantitativos

- Realización de 126 eventos de formación sobre temas de innovación, con 8 562 participantes (público interno y externo), lo que representa una media anual de 42 eventos y 2 854 participantes.
- Celebración de eventos de innovación abierta con la presencia de más de 100 clientes del BNB que buscan soluciones innovadoras de más de 50 *startups*. Intercambio de experiencias con, al menos, 200 *startups*, incluyendo socios internacionales, como Start-Up Chile e inversores como Core Angels de Portugal.
- Apoyo a más de 25 *startups* con *coworking*.
- Aumento del número de empresas en 160% en el periodo 2016-2019.
- Realización de 3 programas de Concursos de Ideas (InovaBNB 2016, InovaBNB 2017 y A TI+Perto de VC 2019) con la participación de toda la institución.
- 347 ideas recogidas con premios para las mejores de cada año.
- Concesión de créditos especializados para la innovación. 47 millones de reales en 2017 (US\$ 14,2 millones), 750 millones en 2018 (US\$ 193,6 millones), 1,06 billones en 2019 (US\$ 263,7 millones).
- Creación de 3 convocatorias de subvenciones económicas para financiar proyectos de innovación para *startups*, que implican 14 millones de reales (US\$ 4,2 millones) en recursos no reembolsables (R\$ 4 millones en 2017, R\$ 5 millones en 2018 y R\$ 5 millones en 2019; es decir, US\$ 1,2 millones, US\$ 1,29 millones y US\$ 1,24 millones, respectivamente, a los años del periodo 2017-2019).
- 73 reuniones de negocios que resultaron en la intermediación de negocios con clientes de las sucursales del banco, superando los R\$ 150 millones (US\$ 37,3 millones) en proyectos de financiación en 2019.
- Inversiones de alrededor de R\$ 20 millones (US\$ 4,9 millones) en *startups* por parte de fondos de capital riesgo, incluyendo inversores internacionales.
- Las *startups* del *hub* de Fortaleza presentaron un crecimiento del 100 al 600% en el periodo 2017-2018.



### Aprendizajes

- Implantar procesos innovadores en instituciones tradicionales, como los grandes bancos, es siempre un gran reto. En el Banco do Nordeste el proceso no fue diferente. Hubo barreras iniciales asociadas a la cultura organizacional, teniendo en cuenta el escaso apetito por el riesgo, la resistencia al cambio y la falta de regulación.
- En cada etapa de la aplicación del proceso surgieron nuevos obstáculos que fueron superados con creatividad, resistencia y demostración de los resultados alcanzados en forma gradual.
- A lo largo del periodo de análisis del Hub de Innovación, el banco buscó el *benchmarking* con instituciones gubernamentales y otras referencias que permitan justificar las acciones propuestas para el BNB y la proyección de impactos y resultados.
- La adhesión de los patrocinadores y del público involucrado fue trabajado con la realización de eventos internos que dieran a conocer el tema de la innovación, su alineación a los objetivos del banco y los beneficios que estos le han traído a la entidad de desarrollo regional.