

# Innovación para la banca del siglo XXI

## Francisco González

Presidente de BBVA

Este libro, *Innovación. Perspectivas para el siglo XXI*, es la tercera entrega de una serie que viene publicando anualmente el Grupo BBVA, dedicada a difundir y a proyectar en la sociedad el conocimiento sobre grandes cuestiones que están configurando el siglo XXI. Con este propósito, buscamos grandes investigadores y creadores a nivel mundial, para que con el mayor rigor y objetividad —y con un lenguaje y un enfoque al alcance del lector no especialista— aborden los avances recientes del conocimiento y los debates que continuamente tienen lugar en las fronteras de la investigación y de la creación artística.

El primero de estos libros, *Fronteras del Conocimiento*, se vinculó al lanzamiento de los Premios del mismo nombre, otorgados por la Fundación BBVA, y se centraba en los avances recientes y los retos fundamentales en las ocho áreas premiadas: la biomedicina; la ecología y la biología de la conservación; el cambio climático; las tecnologías de la comunicación y la información; la economía, las finanzas y la gestión de empresas; la cooperación para el desarrollo y las artes contemporáneas.

El segundo libro presentó una panorámica amplia y diversa del complejo fenómeno de la globalización, que afecta de manera muy profunda a todas las dimensiones de la vida de los ciudadanos de nuestro tiempo.

Para este tercer libro, y dentro de una línea de continuidad de la colección, hemos elegido como tema central la innovación. Esta elección responde a dos criterios fundamentales: el primero es la relevancia decisiva de la innovación como el principal factor capaz de impulsar el crecimiento económico y la mejora de los estándares de vida de las personas a largo plazo. Así ha sido a lo largo de la historia, pero en nuestra época se abren posibilidades infinitas para la innovación, en paralelo al acelerado progreso científico y tecnológico. Por otra parte, la innovación se hace hoy más necesaria que nunca para afrontar los grandes retos de la especie humana: la desigualdad y la pobreza, la educación y la salud, el cambio climático y el medio ambiente. Necesitamos dosis masivas de innovación en nuestra economía y nuestra sociedad para hacer compatible una mejora generalizada de los niveles de bienestar de casi 7.000 millones de personas —y creciendo—, con la preservación del medio natural para las generaciones futuras.

El segundo criterio es la coherencia con la cultura de BBVA. El compromiso de nuestro Grupo con la generación y la difusión del conocimiento entronca directamente con la visión que orienta toda nuestra actividad: «BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas». Las personas son el primer pilar en el que se fundamenta

nuestro trabajo; y este trabajo que realizamos por y para las personas se desarrolla a partir de los otros dos pilares de nuestra cultura y nuestra estrategia: los principios y la innovación.

Los principios de BBVA pueden resumirse en el convencimiento de que la ética no solo es deseable, sino también rentable. Actuar de acuerdo con valores firmes de honestidad, integridad y transparencia es fundamental para establecer relaciones de confianza, estrechas y duraderas, con todos nuestros grupos de interés: nuestros accionistas, proveedores, reguladores y, muy particularmente, nuestros propios colaboradores y nuestros clientes.

Este compromiso ético se extiende al conjunto de las sociedades en las que operamos y a la sociedad global. Porque pensamos que el desarrollo económico y la estabilidad social son clave para el crecimiento sostenido y rentable de BBVA. Y, por eso, BBVA lleva a cabo una intensa acción en el terreno social, que se enfoca muy particularmente en el impulso a la educación y al conocimiento. Este es el marco en el que se inscriben estos libros, entre otras muchas iniciativas, como los propios Premios Fronteras del Conocimiento y el conjunto de la actividad de la Fundación, así como ambiciosos programas de fomento educativo desarrollados por el banco en todos los países donde estamos.

Pero, por encima de la indudable relevancia de estas acciones, en BBVA entendemos que nuestra mayor contribución para mejorar la vida de las personas se canaliza a través de nuestra actividad diaria. La banca, y la industria financiera en general, desarrollan funciones de la máxima importancia para la vida diaria de las personas y para el desarrollo económico y la estabilidad social. BBVA se esfuerza cada día por ofrecer más y mejores soluciones a nuestros clientes y por facilitar el acceso a esas soluciones a más personas. La innovación es una herramienta fundamental: para que nuestro esfuerzo diario consiga los mejores resultados, y para que BBVA se convierta, como queremos, en el mejor banco universal del mundo —es decir,

“La innovación se hace hoy más necesaria que nunca para afrontar los grandes retos de la especie humana: la desigualdad y la pobreza, la educación y la salud, el cambio climático y el medio ambiente”

el que ofrece más y mejores soluciones a las personas y a las empresas.

Sobre estas cuestiones volveré después, pero antes quisiera destacar que el esfuerzo de publicación de estos libros en los últimos tres años ha resultado extremadamente gratificante y productivo. Cada año hemos tenido el privilegio de trabajar con algunos de los mayores expertos del mundo en materias del máximo interés. El contacto con ellos y con sus ideas nos ha enriquecido a todos.

Este año nos sentimos también extraordinariamente satisfechos y orgullosos de la calidad de los autores que han aceptado participar en nuestro proyecto. Hemos contado con un selecto grupo de los mejores y más prestigiosos especialistas del mundo en sus respectivos campos. Alguno, como el profesor Rosenberg, vuelve a contribuir a nuestro libro, después de su magnífico artículo sobre la globalización del año pasado, lo que no puedo interpretar sino como un gran honor y un espaldarazo a nuestro proyecto. Otros colaboran con BBVA en distintos proyectos de innovación, o representan a instituciones con las que tenemos convenios o alianzas en este campo. Y todos han realizado valiosas contribuciones para acercarnos al «estado del arte» en materia de innovación<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Quisiera, en este punto, dedicar un recuerdo muy especial al profesor Chris Freeman, de la Universidad de Sussex, uno de los más eminentes teóricos modernos del ciclo económico y de la economía de la innovación. Su lamentado fallecimiento, este verano pasado, impidió que pudiera contribuir a nuestro proyecto, en el que participa un buen número de sus colegas, colaboradores y discípulos.

Quisiera expresarles a todos mi agradecimiento y el del todo el Grupo BBVA por su participación en este libro *Innovación: perspectivas para el siglo XXI*, en el que espero que todos nuestros lectores encuentren una discusión rica, variada y sugestiva de la innovación, un fenómeno complejo e imprescindible en la configuración de la sociedad y la economía del siglo XXI.

## UNA PERSPECTIVA AMPLIA Y PLURAL DE LA INNOVACIÓN

Resulta extremadamente difícil definir la innovación. Schumpeter, el gran economista que situó la innovación en el centro del debate económico, distingue entre la invención, que sería la manifestación de una nueva idea o un hecho antes no conocido, y la innovación, que sería la aplicación a la práctica —con éxito— de esas ideas [Schumpeter, 1934]. Así, la innovación puede entenderse de manera muy general como «un cambio en el proceso para hacer algo, o la aplicación útil de nuevos inventos o descubrimientos» [Mc Keown, 2008].

A partir de estas ideas básicas, la innovación se ha estudiado en multitud de contextos y desde muy diferentes puntos de vista, siempre asociada a «cambios positivos», en ámbitos tan diferentes como la tecnología, la economía, las empresas, la sociología, las artes o las múltiples ramas de la ingeniería.

El propio Schumpeter aporta una definición de innovación en el ámbito económico que enumera los distintos elementos en los que puede plasmarse la innovación:

1. la introducción de un nuevo producto o servicio
2. la introducción de un nuevo método de producción
3. la apertura de un nuevo mercado
4. la generación de una nueva fuente de suministro de materias primas o productos semielaborados.
5. la implementación de una nueva organización en cualquier industria

La importancia de la innovación en el ámbito económico ha dado incluso lugar a la economía

Neo Schumpeteriana que explica el desarrollo económico a partir de la innovación (véase, por ejemplo, Freeman, 1982).

Por otra parte, toda innovación es el resultado de un proceso por el cual, primero, se genera la idea para una posible aplicación práctica de una invención; y, posteriormente, se desarrolla esa idea hasta su introducción en el mercado. Por eso, la literatura económica y empresarial sobre la innovación versa tanto sobre las «fuentes de la innovación» y los procesos que estimulan la generación de ideas potencialmente útiles, como sobre los mecanismos, estructuras o incentivos que mejor consiguen que estas ideas se plasmen en bienes o servicios efectivamente capaces de crear valor en el mercado.

La relación entre ciencia, tecnología e innovación, la relación entre la investigación académica y las empresas, las políticas públicas y el papel del mercado, las estructuras institucionales y de las empresas, la gestión empresarial en el ámbito de la innovación, todas son áreas que han recibido una atención especial en la literatura sobre la innovación. Esta diversidad de cuestiones y la complejidad de las mismas explican tanto la relevancia como la dificultad de desarrollar una Teoría de la Innovación (véase Nelson y Winter, 1977).

En Fagerberg (2004) se recoge un amplio abanico de enfoques para conceptualizar la innovación en la literatura académica, que puede ayudar al lector interesado a orientarse en la abundantísima y variada bibliografía sobre la innovación.

Habida cuenta de la diversidad de enfoques, aspectos y ramificaciones de la innovación y su desarrollo práctico, en este libro hemos optado por presentar una panorámica muy amplia de los aspectos más relevantes de la innovación, desarrollados, en todos los casos, por autores de primerísimo nivel en sus respectivos campos.

Un primer bloque de artículos, fundamental para comprender la innovación, se centra en sus raíces más profundas.

Así, Sandy Pentland traza las raíces de la creatividad —y, por ende, de la innovación— hasta

sus orígenes en la biología, y muestra cómo la comunicación y la interacción entre los miembros de cada especie, incluida, por supuesto, la humana, son fundamentales para su desarrollo. Por su parte, Sander van der Leeuw destaca cómo la capacidad cognitiva del cerebro humano no parece haberse modificado desde hace 50.000 años; sin embargo, los elementos culturales (es decir, el aprendizaje para la explotación máxima de esa capacidad) ofrecen todavía amplio margen —apoyados en los desarrollos de la información y la comunicación— para que la especie humana mejore, a través de la innovación, la gestión de su medio natural.

El segundo bloque de artículos se centra en los aspectos institucionales de la innovación. Nathan Rosenberg aborda la complejidad de la relación entre la ciencia y la tecnología. Tradicionalmente, se ha asumido que la ciencia «lidera» a la tecnología, pero el profesor Rosenberg destaca cómo la tecnología es capaz de «explicar» el avance científico en mayor medida de lo que hasta ahora se ha señalado. Por su parte, Hiroyuki Itami resalta el papel de las organizaciones (empresariales, gubernamentales o sin ánimo de lucro) en el mecanismo de acumulación del conocimiento, imprescindible para la innovación, mientras que Alfonso Gambardella se centra en el de los mecanismos de mercado para el estímulo de la innovación —mecanismos que actúan, fundamentalmente, a través de la explotación de ese conocimiento acumulado.

Francisco Louça, por su parte, muestra la importancia del entramado de valores culturales, de relaciones sociales y de instituciones de cada sociedad para entender los procesos de innovación y cómo el ajuste —o desajuste— entre el entorno socioinstitucional y el grado de desarrollo técnico-económico de cada periodo determinan las «ondas largas» (de Kondratiev) de crecimiento económico y crisis. En este sentido, la crisis actual sería el resultado del retraso relativo de las estructuras económicas, instituciones, regulaciones y valores sociales respecto a la revolución tecnológica que estamos experimentando.

El artículo de David Mowery, a partir del análisis del Sistema Nacional de Innovación de los Estados Unidos a lo largo de más de un siglo, concluye que sus resultados han dependido, en gran medida, de decisiones de las empresas privadas. Por eso, las políticas públicas de innovación deben ser consistentes en el tiempo y buscar el apoyo de los agentes privados.

Edward Lorenz y Bengt-Åke Lundvall, utilizando datos de los economistas europeos, demuestran empíricamente que los rasgos estructurales de las economías, como los sistemas educativos y los mercados de trabajo, tienen un impacto significativo sobre la creatividad y, por tanto, sobre la innovación.

El tercer bloque de artículos contempla la innovación desde una perspectiva «micro», atendiendo a cómo se generan las innovaciones y qué esquemas y mecanismos se pueden articular en las organizaciones para generar y difundir ideas y, sobre todo, para convertir estas ideas en productos y servicios innovadores en el mercado.

Alice Lam analiza los aspectos organizativos en el proceso de innovación y destaca la necesidad de incorporar en los equipos la capacidad de aprender y generar conocimiento, así como de configurar organizaciones flexibles capaces de adaptarse a nuevas tecnologías y procesos.

Junto a la perspectiva convencional del análisis de la innovación que parte de los «productores», Eric von Hippel señala cómo los usuarios se han convertido en una fuente de innovación de relevancia creciente, gracias a los avances en la computación y a la mejora de la conectividad. Por eso, es fundamental que las empresas mantengan un diálogo fluido con los usuarios y establezcan los mecanismos que permitan colaborar con ellos y aprovechar al máximo sus capacidades.

Frank Moss describe los aspectos culturales clave del «estilo de investigación» del MIT Media Lab, entre los que destaca la creación de un entorno de libertad creativa que anima a formular las preguntas más osadas, donde el fracaso

se acepta plenamente y donde el aprendizaje es parte integral del proceso creativo (aprender haciendo).

El artículo de Curtis Carlson, por su parte, describe las «mejores prácticas» para la innovación desarrolladas en el Stanford Research Institute y dirigidas a mejorar las posibilidades de éxito del esfuerzo innovador de las organizaciones.

Harry West se centra en las «innovaciones radicales» y muestra los elementos principales del proceso Continuum para el diseño y el desarrollo de este tipo de innovaciones, las más difíciles de sistematizar, pero que tienen un mayor impacto.

Pascal Soboll aporta una visión complementaria, la de Ideo, acerca de la forma de generar una cultura innovadora en las organizaciones, de forma que la innovación no sea la competencia exclusiva de un grupo pequeño de «expertos», sino que sea una prioridad asumida por las áreas.

Cierra este bloque Joaquim Vilá, que destaca el papel clave de los primeros ejecutivos para liderar los cambios que requiere conseguir una organización con una cultura innovadora robusta y señala los factores culturales fundamentales que deben asumir y transmitir con su ejemplo.

El cuarto y último bloque se dedica a la aplicación y al impacto —actual y/o potencial— de la innovación en diferentes áreas, sectores o actividades relevantes.

Manuel Mira Godinho muestra cómo la innovación es, en gran parte, responsable de la reducción de la pobreza extrema en el mundo a lo largo de las últimas décadas y cómo puede seguir siéndolo en el futuro. Ello exige que las naciones en vías de desarrollo se doten de las políticas y herramientas necesarias para obtener *know how*, competir por inversiones en R&D y adaptarse al marco institucional global, incluyendo las políticas necesarias para gestionar los problemas medioambientales.

Como no podría ser de otra forma en un libro editado por un grupo financiero, en este se dedica una atención especial a la innovación en

el sector servicios y, más específicamente, en finanzas. Ian Miles destaca cómo los estudios académicos tradicionales sobre innovación se han enfocado hacia los sectores industriales. Sin embargo, los servicios tienen un peso muy elevado —y creciente— en la economía y, en ellos, los procesos de la innovación presentan rasgos y exigencias característicos. En el sector servicios es imprescindible el desarrollo de equipos multidisciplinarios, dado que las innovaciones suelen implicar la combinación de múltiples productos y servicios que requieren integrar el conocimiento de las tecnologías, de las instituciones, regulaciones y hábitos sociales, y de las características específicas de los clientes y de los canales de comunicación con ellos.

Robert Litan revisa la innovación específicamente financiera en las últimas décadas y concluye que, en muchos casos, ha tenido un efecto positivo, similar al de la innovación en cualquier otro sector, generando productos y servicios mejores, más baratos y que llegan más rápidamente a sus demandantes. Solo cuando la innovación financiera se ha enfocado en la búsqueda de mecanismos para aumentar el apalancamiento —o se ha traducido en fuertes aumentos del mismo— su impacto ha sido negativo, como prueba la reciente crisis. Por tanto, las autoridades responsables deben aplicar políticas que eviten la proliferación de innovaciones financieras «destructivas», sin desalentar la innovación financiera genuina —positiva.

Xavier Vives aborda, precisamente, el papel de la innovación financiera en la crisis y destaca cómo todos los cambios tecnológicos importantes (el ferrocarril o el automóvil, en su tiempo, como Internet en el nuestro) han estado asociados a burbujas especulativas. Sin embargo, la innovación —y también la innovación financiera— es fundamental para el desarrollo económico. En consecuencia, donde debemos poner el énfasis es en una regulación adecuada para el desarrollo de innovaciones financieras que alineen los incentivos privados con objetivos de bienestar general.

Edward Rubin plantea la innovación como una herramienta fundamental para resolver el problema del cambio climático. Hará falta la aplicación masiva de tecnologías que todavía están en desarrollo o incluso no han sido inventadas para conseguir los objetivos internacionales de estabilizar los niveles de gases de efecto invernadero en la atmósfera. Las políticas públicas deben orientarse a proporcionar los incentivos adecuados.

Takanori Shibata aborda la innovación en el ámbito médico, a través del desarrollo de robots que pueden ser utilizados como mascotas, con probados efectos terapéuticos. Por su parte, Hugh Herr y Ernesto Martínez-Villalpando explican las inmensas posibilidades que las innovaciones tecnológicas proporcionan para mejorar la calidad de vida de los 650 millones de personas en el mundo que sufren algún tipo de discapacidad física o psíquica.

Carlo Ratti y Nashid Nabian muestran cómo la innovación puede generar ciudades «inteligentes», que proporcionarán acceso a información útil en tiempo real y una plataforma para la colaboración entre sus habitantes, mejorando radicalmente su calidad como espacios para vivir y trabajar.

Por último, Tod Machover desarrolla las aplicaciones de la innovación en la música a través de «herramientas» musicales que permiten hacer música a cualquier persona. Esta tecnología no solo tiene grandes utilidades terapéuticas; en términos mucho más generales, permite establecer un nuevo modelo de relación mucho más directo y creativo entre las personas y la música.

## LA INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA FINANCIERA

La industria financiera está ya inmersa en un proceso de transformación profunda e imparable. Porque también son profundos e imparables los factores que lo mueven: el avance tecnológico y los cambios sociales que está impulsando.

Vivimos en medio de la revolución tecnológica más disruptiva desde la revolución industrial

de hace dos siglos. Pero, a diferencia de lo que ocurrió en los siglos XVIII y XIX, cuando solo una pequeña parte del mundo participó del avance técnico, la revolución actual se está extendiendo por todo el mundo a enorme velocidad. Esto ocurre porque la revolución no afecta a lo material (la producción o el transporte de mercancías), sino a lo inmaterial: la información. El coste de captura, almacenamiento, procesamiento y transmisión de información está disminuyendo de manera acelerada. Y lo que es tan relevante o más: estas nuevas capacidades están al alcance de casi todo el mundo, a partir del desarrollo de los ordenadores personales, de Internet y, crecientemente, de la telefonía móvil.

Este fenómeno está cambiando los hábitos y los comportamientos de las personas, en todos los ámbitos de la vida: no solo en el trabajo, sino también en el ocio, en la comunicación o en las relaciones interpersonales ... Por eso, aunque todas las empresas afrontan esos cambios en su clientela y, también, en los procesos de producción y distribución, estos cambios son especialmente drásticos en el sector servicios, donde el componente informacional es más elevado (véase Miles, 2000).

Los bancos están en el centro de este cambio: la industria financiera es una de las que más profunda y directamente se ve afectada por la evolución tecnológica y los cambios sociales. Porque sus materias primas básicas son, precisamente, la información y el dinero. Y, a su vez, el dinero puede desmaterializarse, convertirse en apuntes contables —esto es, en información, almacenable, procesable y transmisible en tiempo real y a un coste muy bajo, que cada vez se acerca más a cero.

Ciertamente, la banca no ha experimentado —hasta ahora— una transformación comparable a la de otras industrias basadas en la información como, por ejemplo, la de la música. Esto, en gran parte, se ha debido a que la banca es un sector tradicionalmente altamente regulado y muy intervenido por los poderes públicos. Y, en parte, se ha debido, también, al entorno

económico y monetario excepcionalmente benigno de las últimas décadas, que ha impulsado un fuerte crecimiento de la actividad financiera y ha permitido un grado relativamente alto de ineficiencia en la industria, incluyendo la supervivencia de un enorme número de entidades financieras en todo el mundo, o, lo que es lo mismo, de un fuerte exceso de capacidad instalada.

Sin embargo, la transformación de la industria no solo es inevitable, sino que cada vez se acelera más. Primero y fundamental, porque la revolución tecnológica continúa ampliando cada día las capacidades de hacer las cosas de forma diferente y aumentando el potencial de reducción de costes, al tiempo que un número creciente de usuarios se sitúa al margen del modelo convencional de banca.

Y, segundo, porque la crisis actual impulsa el cambio por distintas vías. Por una parte, los bancos son percibidos como «culpables» de la crisis. No sin justicia, porque ha habido un gran número de entidades que han cometido errores muy graves, apartándose de los principios básicos de la práctica bancaria: la prudencia, la transparencia e, incluso, la integridad (los artículos de Edward Litan y Xavier Vives en este libro analizan en mayor detalle esta cuestión). Fruto de estos errores, muchos bancos han atravesado dificultades muy graves, lo que ha llevado a su desaparición o a su reestructuración, en gran medida con fondos públicos. El enorme volumen de recursos de los contribuyentes dedicados al saneamiento de los bancos ha sido un factor relevante que ha contribuido al deterioro del prestigio de las entidades y del sector. La banca ha perdido buena parte de la confianza de sus clientes —y de la sociedad— que es, seguramente, su ventaja competitiva fundamental.

Por otra parte, la crisis ha desencadenado un proceso de cambios profundos en la regulación de los bancos que supone límites al endeudamiento, mayores requisitos de capital y liquidez, necesidad de fuertes inversiones para mejorar los sistemas de riesgo, de cumplimiento, etcétera. Todo esto se traduce en recortes de los

ingresos y aumentos en los costes, es decir, reducción de la rentabilidad actual y futura de las entidades.

En definitiva, los bancos tienen que responder a nuevas demandas de sus clientes y de la sociedad y tienen que hacerlo en un entorno adverso, en términos de reputación y también de rentabilidad y de crecimiento del negocio bancario tradicional. Esto exige una transformación radical con una revisión profunda de la forma en que los bancos se relacionan con sus clientes y un salto cualitativo (no incremental) de su eficiencia.

En cierta medida, estas ganancias de eficiencia van a venir de una drástica consolidación del sector, que ya ha comenzado. Pero la verdadera transformación de la industria vendrá por la vía de un uso masivo —y, sobre todo, inteligente— de la tecnología, en un proceso sostenido de innovación.

En las últimas décadas, los bancos han sido usuarios muy importantes de las tecnologías de la información y la comunicación, con dos fines fundamentales: primero, reducir costes y mejorar los procesos para generar ganancias de productividad. Y, segundo, desarrollar canales de distribución alternativos a la oficina convencional.

Sin embargo, el núcleo de las plataformas tecnológicas de los bancos proviene de hace varias décadas (de los años sesenta y setenta). Y, en la mayor parte de los casos, las sucesivas mejoras en las funcionalidades se han desarrollado a partir de tecnologías, arquitecturas y programas diferentes y más modernos que los del núcleo, añadidas y/o posteriormente conectadas a este por procedimientos ad hoc.

En definitiva, si uno pudiera tener una visión general de los sistemas de un banco estándar se parecería a lo que se ha llamado alguna vez un «plato de spaghetti»: una red muy compleja de conexiones entre sistemas muy diferentes y sujetos, a lo largo del tiempo, a sucesivos cambios y actualizaciones parciales.

Esta situación impone altos costes de mantenimiento (se estima, por ejemplo, que los bancos



“La verdadera transformación de la industria financiera vendrá por la vía de un uso masivo —y, sobre todo, inteligente— de la tecnología, en un proceso sostenido de innovación”

de Estados Unidos dedican un 80% de su inversión en sistemas a mantenimiento, y solo un 20% a nuevos desarrollos). Y, sobre todo, se vuelve insostenible de forma acelerada, a medida que continúan produciéndose avances tecnológicos y cambiando los comportamientos y las demandas de los clientes.

La revolución que ha supuesto Internet continúa expandiéndose (los usuarios ya suponen casi un 30% de la población mundial). Y los usos, capacidades y funcionalidades de Internet son cada vez mayores. Internet se ha convertido en la mayor fuente de información para las personas y en una herramienta fundamental para el ocio (hoy los europeos ya pasan más tiempo en Internet que viendo la televisión), e incluso para las relaciones personales: más de 500 millones de personas en todo el mundo utilizan redes sociales como Facebook, que no existía hace unos años.

Internet gana día a día relevancia como espacio comercial y publicitario y como espacio de trabajo en colaboración entre personas localizadas en cualquier parte del mundo. También Internet es el motor del fraccionamiento de las cadenas de producción que permite el *outsourcing* de servicios. Dentro de estos, la oferta de servicios de *cloud computing* representa un avance fundamental en el acceso universal al almacenamiento y procesamiento de información a

costes muy reducidos y va a tener implicaciones muy profundas.

La penetración de Internet se ve, además, enormemente potenciada con la telefonía móvil. Gracias a ella, casi 4.500 millones de personas (casi tres cuartas partes de la humanidad) están «conectados» y tienen acceso prácticamente ubicuo a algún nivel de servicios de información, con un impacto muy poderoso —todavía no cuantificado— sobre la productividad.

Los teléfonos móviles tienen funcionalidades cada vez más potentes y variadas, funcionalidades que seguirán extendiéndose a otros soportes al alcance de las personas en cualquier momento y lugar (lo que se ha llamado la «Internet de las cosas»).

Todo esto abre enormes oportunidades no solo de reducción de los costes sino, sobre todo, de aumento de los ingresos.

En los países más desarrollados, el reto consiste en ofrecer a los clientes una gama más amplia de productos y servicios —no exclusivamente de tipo financiero— basados en la información, con un costo marginal muy próximo a cero. Y hacerlo de la manera más eficiente, ágil y conveniente para el usuario.

La tecnología ofrece, también, posibilidades sin precedentes para que esa oferta de servicios se ajuste perfectamente a las necesidades y demandas de los usuarios. Para ello, el banco debe poner a disposición del cliente las herramientas para que él mismo colabore en el proceso de diseño del servicio que desea recibir.

En los países en vías de desarrollo, se nos ofrecen oportunidades históricas. Primero, porque en estos países se va a concentrar en las próximas décadas la mayor parte del crecimiento mundial. Y, segundo, porque solo 900 millones de personas en todo el mundo son, en la actualidad, clientes de los bancos. Y existen más de 2.000 millones, fundamentalmente en los países menos desarrollados, que no tienen acceso a los servicios financieros. Esto es así porque el modelo convencional de producción y distribución no es capaz de rentabilizar la oferta de servicios



financieros de pequeño importe a una población dispersa.

Sin embargo, la tecnología permite articular modelos mucho más eficientes de producción y distribución de servicios financieros —por ejemplo, a través de los teléfonos móviles—. Esto, además de abrir un nuevo mercado de enorme tamaño a los bancos, tendría efectos positivos muy poderosos para el desarrollo económico de estos países y para la inclusión de los sectores más desfavorecidos.

La tecnología para hacer todo esto ya existe, y mejora cada día. Se está configurando un nuevo panorama de competencia en la industria financiera, en la que emergerán nuevos competidores: empresas, en muchos casos procedentes de Internet, con gran reconocimiento de marca y sin los *legacies* de los bancos (sistemas obsoletos, costosas redes físicas de distribución...) potencialmente capaces de articular modelos muy eficientes de oferta de servicios financieros.

Los bancos que quieran participar en esta nueva liga de competición tendrán que abordar una transformación profunda. Para ello, cuentan con algunas ventajas competitivas; la fundamental es la amplísima información de la que ya disponen sobre sus clientes. Esta tiene que ser la base sobre la que construyan un nuevo modelo de negocio, muy apalancado en la tecnología.

La herramienta fundamental de este nuevo modelo será una plataforma tecnológica mucho más moderna y flexible, capaz de integrar todo este conocimiento sobre el cliente y todos los posibles puntos de contacto con él. En ese nuevo modelo, la actual red de oficinas deberá reconvertirse: las redes físicas de distribución solo tendrán sentido si son capaces de aportar valor añadido a los usuarios y se integran de forma perfecta en una plataforma físico-virtual. En esta, el cliente/usuario debería poder interactuar a su conveniencia en cualquier momento y a través de cualquier canal, sin discontinuidad alguna, para obtener rápidamente y a un coste reducido soluciones financieras o no financieras,

perfectamente ajustadas a sus necesidades —en cuyo diseño él mismo habrá participado en la medida en la que lo desee.

Paralelamente a esta revolución tecnológica, los bancos han de abordar una profunda transformación organizativa y cultural. Una transformación que permita recuperar su reputación sobre la base de la transparencia en la relación con sus clientes, de la agilidad y la flexibilidad en la respuesta a sus demandas, y de la generación de una cultura de la innovación que permita ir respondiendo a todos los nuevos retos que la tecnología y los cambios sociales van a seguir imponiendo.

Solo aquellos de los bancos que sean capaces de abordar esta transformación podrán participar en la industria financiera del siglo XXI: una industria que será mucho más competitiva que en el pasado, pero que ofrecerá enormes oportunidades, asociadas a la posibilidad de atender de forma mucho más eficaz a muchas más necesidades de las personas y del acceso universal a los servicios financieros en las áreas del mundo hoy menos desarrolladas.

#### **BBVA: UN PROYECTO INNOVADOR**

En BBVA, desde mucho antes de la crisis, estamos tratando de anticiparnos al futuro, y hemos venido trabajando en la construcción de este nuevo modelo de negocio. Nuestro proyecto se apoya en tres pilares: los principios, las personas y la innovación.

Los principios son la base de nuestro proyecto. En BBVA siempre hemos trabajado sobre la premisa de que la ética no solo es deseable, sino también rentable.

Promover, a toda costa, una cultura de prudencia, transparencia e integridad lleva mucho tiempo y esfuerzo y, en ocasiones, lleva a sacrificar beneficios de corto plazo. Pero a medio y largo plazo es lo único que asegura la sostenibilidad de un proyecto.

Gracias a esta cultura de los principios, BBVA ha podido evitar los errores que han cometido muchos de nuestros pares en el pasado reciente.

Y, de esta forma, BBVA ha fortalecido su posición relativa en el conjunto de la banca global.

Nuestro proyecto está absolutamente centrado en las personas, tal y como se recoge en nuestra visión: «BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas». Buscamos establecer relaciones estables y de largo plazo con nuestros clientes; relaciones de confianza sobre la base de un estricto comportamiento ético y del esfuerzo por proporcionarles las mejores soluciones para sus necesidades, de forma ágil, conveniente y a buen precio.

Y aquí es donde entra en juego el tercer pilar de nuestro proyecto: la innovación. Construir un modelo de relación verdaderamente nuevo, diferencial, *customer centric*, ágil, sencillo y eficiente, en el que el cliente obtenga lo mejor de su banco, requiere un esfuerzo sostenido de innovación, tanto en el terreno organizativo y cultural como en el tecnológico. Me gustaría citar tan solo algunos de los frentes en los que estamos trabajando.

Si queremos ofrecer soluciones personalizadas, lo primero que tenemos que hacer es conocer bien a nuestros clientes. En BBVA, como en todos los bancos, tenemos una enorme cantidad de información sobre nuestros clientes. Pero convertir esa información en conocimiento que sirva para diseñar los productos adecuados para las necesidades de cada cliente y fijar los precios apropiados a sus condiciones, requiere que nos dotemos de las capacidades tecnológicas más avanzadas. En BBVA somos pioneros en el *data mining* y en la construcción de algoritmos inteligentes que nos permiten prever cuáles pueden ser en cada momento las demandas de nuestros clientes.

En BBVA hemos abordado una transformación profunda de nuestra red de distribución. Ya somos el banco más eficiente del mundo, pero seguimos trabajando tanto en nuevas configuraciones de oficina, más eficientes y ágiles y capaces de proporcionar un mejor servicio, como en el diseño y construcción de los mejores canales remotos, dotándolas de las máximas

“En BBVA estamos desarrollando un espacio físico/virtual sin fisuras, en el que los clientes puedan transitar de lo físico a lo virtual a su total conveniencia y sin ninguna discontinuidad”

capacidades, de manera que el cliente pueda interactuar con BBVA de la forma que para él sea más conveniente, y colaborar con nosotros contribuyendo a la definición más precisa del servicio que prefiere. Al teléfono y al PC ya se ha sumado el móvil y seguirán el iPad, la televisión o cualquier otro aparato al que el cliente pueda tener acceso.

En BBVA estamos caminando hacia un modelo de distribución que va más allá de lo que hoy entendemos como *multicanalidad*, donde la oficina física es lo básico y el resto de canales son añadidos complementarios. Estamos desarrollando un espacio físico/virtual sin fisuras, en el que los clientes puedan transitar de lo físico a lo virtual a su total conveniencia y sin ninguna discontinuidad.

Este espacio dará soporte a una concepción distinta de lo que es un banco: una empresa que distribuirá otros servicios no financieros, basados en la información, incorporando las contribuciones de los propios usuarios y la potencia de las redes sociales. Y todo ello, aprovechando la penetración y la funcionalidad crecientes de la telefonía móvil y la capacidad del *cloud computing* para ofrecer acceso universal, a coste muy reducido, a todo tipo de servicios relacionados con la información.

Para ello, en BBVA contamos con una ventaja fundamental: una plataforma tecnológica de vanguardia, una plataforma que supera el modelo convencional de los sistemas bancarios, capaz de integrar todos los canales y todas las fuentes de información. Esto es lo que permitirá que cualquier cliente que acceda al banco por cualquier canal encuentre siempre el mismo BBVA, con las mismas capacidades y transite de un canal a otro a su conveniencia sin merma alguna de funcionalidad. Esta plataforma, que venimos construyendo desde el año 2007, está hoy completada en un 80% y será operativa al 100% en menos de dos años.

BBVA tiene una visión del futuro de la industria y lleva años preparándose para hacerla realidad. Pero, también, tiene una estrategia que combina esa visión del futuro con la realidad actual y las perspectivas de cada mercado y cada tipo de cliente.

En BBVA queremos apalancar la potencia de nuestro modelo en mercados de alto crecimiento. Por eso, además de nuestra fortaleza en América Latina, estamos construyendo una sólida franquicia en Estados Unidos —el mayor mercado del mundo—, tenemos una fuerte presencia en China y en otros países de Asia, y estamos en proceso de adquirir intereses muy importantes en Turquía. De esta forma, BBVA combina su fortaleza en mercados desarrollados con una presencia cada vez más relevante en países emergentes, donde se va a concentrar la mayor parte del crecimiento económico mundial en las próximas décadas y donde todavía existe un porcentaje muy elevado de la población sin acceso a los servicios financieros —lo que multiplica las perspectivas de crecimiento de la actividad financiera.

Nuestro modelo, sólidamente basado en la tecnología y muy eficiente, representa una gran ventaja competitiva para satisfacer las necesidades de los clientes de los países desarrollados (altamente sofisticados y usuarios más intensivos de la tecnología). Pero también es clave para desarrollar modelos sencillos y baratos que

permitan la bancarización de grandes segmentos de la población (como, de hecho, ya estamos haciendo en Latinoamérica, sobre la base de los móviles, agentes o tarjetas) y para abordar mercados muy grandes donde no tenemos una fuerte presencia física.

En resumen, podemos presentar ya avances tangibles en nuestro proceso de transformación. Pero no menos importantes de cara al futuro son otros avances «intangibles» o, al menos más difíciles de cuantificar, derivados del aprendizaje a lo largo del trabajo sostenido de todos estos años.

En primer lugar, a lo largo de estos años hemos depurado, afinado nuestro modelo de innovación.

Nuestro punto de partida, hacia el año 2004, fue la creación de un Departamento Corporativo de Innovación. Y nuestro enfoque inicial estaba, en términos relativos, más orientado por las posibilidades tecnológicas que por las demandas del mercado y/o los clientes.

Este departamento centralizado creó las bases para una evolución hacia una innovación «distribuida» en las distintas áreas del Grupo. Y, paralelamente, las personas que están en contacto directo con los clientes se han convertido en los principales generadores de ideas, mientras que la tecnología ha pasado a ser entendida como una herramienta —indispensable— para hacer realidad esas ideas.

Paralelamente, en BBVA hemos evolucionado hacia un modelo de innovación más abierto, en el que cooperamos con una diversidad de instituciones, representantes de muchas de las cuales colaboran en este libro (MIT, SRI, Continuum, Ideo, etcétera) y en el que los propios clientes proporcionan un *input* cada vez más importante, abriendo un nuevo espacio a la innovación promovida por los propios usuarios —que tal y como Von Hippel destaca es, cada día, una fuente más caudalosa de innovaciones (Von Hippel, 2005).

Y lo que es, probablemente, más importante: este proceso de «aprender haciendo», la práctica de la innovación ha generado un cambio cultural

profundo en las personas de nuestra organización. BBVA tiene hoy más y mejores líderes, líderes que impulsan la transformación de BBVA. Y toda la organización BBVA participa de una nueva cultura: abierta, positiva ante el cambio, que acepta y promueve la flexibilidad, la iniciativa, la asunción de responsabilidades, el aprendizaje y el conocimiento como ventaja competitiva decisiva. Una cultura que, al tiempo, responde a las crecientes exigencias de la sociedad, en términos de principios éticos sólidos, transparencia, buen gobierno como base para reforzar la confianza de los clientes.

En suma, en BBVA hemos pasado de una cultura tradicional, con componentes heredados de un periodo en el que la banca era un sector semioficial y sobreintervenido, a una cultura capaz de alcanzar nuestra aspiración, que no es otra que liderar la transformación de la industria financiera en el siglo XXI.

Una transformación hacia un nuevo sistema financiero capaz de impulsar el crecimiento y el desarrollo sostenido, aportando más y mejores soluciones útiles para las necesidades de más personas en todo el mundo.

El espíritu que anime esta transformación solo puede ser el impulso del conocimiento. Este es el espíritu que anima el proyecto del Grupo BBVA y que intentamos reflejar y difundir con la edición de este libro.

## BIBLIOGRAFÍA

- FAGERBERG, J. (2004), *Innovation: A Guide to the Literature*, en J. Fagerberg, D. C. Mowery y R. R. Nelson, *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, pp. 1-26.
- FREEMAN, C. (1982), *The Economics of Industrial Innovation*. Londres: Frances Pinter.
- MC KEOWN, M. (2008), *The Truth About Innovation*. London: Prentice Hall.
- MILES, Ian (2000), «Services Innovation: Coming of Age in the Knowledge Based Economy», *International Journal of Innovation Management* 14(4), pp. 371-389.
- NELSON, R., y S. Winter (1977), «In search of a useful theory of Innovation», *Research Policy* 6(1), pp. 36-76.
- SCHUMPETER, J. (1934), *The Theory of Economic Development*. Boston, MA: Harvard University Press.
- VON HIPPEL, E. (2005), *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: The MIT Press.