

SERIE
POLÍTICAS
PÚBLICAS
Y TRANSFORMACIÓN
PRODUCTIVA

Nº **25**
/ 2017

TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INNOVACIÓN ABIERTA EN LA BANCA

EL CASO DEL BBVA

CAF BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA

CRÉDITOS

Transformación digital e innovación abierta en la banca. El caso del BBVA

Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva

LAURA ROJAS

Depósito Legal: DC2016000160

ISBN Obra Completa: 978-980-6810-67-9

ISBN Volumen: 978-980-422-045-6

Editor CAF

Esta serie es coordinada por la Dirección de Productivo y Financiero de CAF

Gustavo Ardila

Vicepresidente Sectores Productivo y Financiero

El autor agradece la colaboración de Juan José Roesel, consultor especializado en temas de innovación y emprendimiento, por su contribución al desarrollo de este estudio. Igualmente agradece a Gustavo Vinacua, Marisol Menéndez, Alan Colmenares, Oscar Díaz-Canel; ejecutivos del BBVA por su participación en varias entrevistas.

Políticas Públicas y Transformación Productiva consiste en una serie de documentos orientados a difundir las experiencias y los casos exitosos en América Latina como un instrumento de generación de conocimiento para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

Concepto gráfico: Gatos Gemelos

Montaje y diagramación: Claudia Parra Gabaldón

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

La versión en digital de esta publicación se encuentra en: scioteca.caf.com

© 2017 Corporación Andina de Fomento

Todos los derechos reservados

CONTENIDO

① PILARES DE LA ESTRATEGIA DEL BBVA

PÁG 11

**Banca digital:
más clientes digitales**

**Banca del conocimiento: nuevas
formas de servir al consumidor**

**Banca ecosistema: de proveedor
de servicios financieros a
proveedor de soluciones**

**El sistema BBVA de
innovación abierta**

Programas de innovación abierta

**El contacto con el ecosistema:
centros de innovación BBVA**

② ¿QUÉ SE PUEDE APRENDER DEL CASO DEL BBVA?

PÁG 28

El Mapa de la innovación abierta

Paso 1. Definir visión de largo plazo

**Paso 2. Identificar objetivos, socios
y programas**

**Paso 3. Tener mandato y apoyo
público de la alta gerencia**

**Paso 4. Tener la infraestructura
correcta**

**Paso 5. Posicionarse en las
comunidades de emprendedores**

**Paso 6. Crear sistemas y procesos
internos**

**Paso 7. Experimentar, evaluar y
aprender de la experiencia**

CONCLUSIONES

PÁG 34

ANEXOS

PÁG 38

Anexo 1. Los mecanismos de innovación abierta del banco BBVA

Anexo 2. Ecosistema de inversiones digitales BBVA

Anexo 3. Ganadores del concurso Open Talent 2009-2015

Anexo 4. Ecosistema de empresas *FinTech* BBVA

Anexo 5. Evolución programa Open Talent 2009-2015

Anexo 6. Datos del BBVA

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

GRÁFICO 1 BBVA - Clientes digitales y móviles (en millones de clientes)	PÁG 12	FIGURA 2 Ecosistema BBVA	PÁG 17	TABLA 2 Open Talent en cifras	PÁG 22
TABLA 1 Comparación con bancos seleccionados en un número de clientes digitales y móviles	PÁG 12	RECUADRO 3 ¿Qué es la innovación abierta?	PÁG 18	TABLA 3 Evolución del foco sectorial del Open Talent	PÁG 22
RECUADRO 1 ¿Quiénes son las empresas <i>FinTech</i> ?	PÁG 14	FIGURA 3 Los distintos procesos de innovación abierta	PÁG 19	TABLA 4 Innova Challenge 2013	PÁG 23
FIGURA 1 Ecosistema bancario basado en servicios	PÁG 15	FIGURA 4 BBVA Programas de innovación abierta	PÁG 19	TABLA 5 Innova Challenge 2015	PÁG 23
RECUADRO 2 La disrupción en el sector financiero y la respuesta de la banca	PÁG 16	FIGURA 5 Cronología del programa de capital de riesgo	PÁG 20	RECUADRO 4 APIs y el ejemplo de Dwolla	PÁG 26
				FIGURA 6 Innovación abierta - hoja de ruta	PÁG 29

PRESENTACIÓN

La transformación productiva ha sido una de las áreas que CAF, como banco de desarrollo de América Latina, ha promovido como condición necesaria para alcanzar un desarrollo alto y sostenible en la región.

La experiencia y la pericia generadas en cada proyecto durante las últimas décadas han permitido a la institución constituirse en un referente latinoamericano en temas de competitividad, gobierno corporativo, desarrollo local y empresarial e inclusión productiva.

Las políticas públicas necesarias para impulsar la transformación productiva se basan en el desarrollo de aquellas capacidades orientadas a la implementación de buenas prácticas y en apoyos específicos para la mejora de la gestión empresarial y la productividad. En ese sentido CAF pone a disposición su conocimiento y experticia, brindando un apoyo eficiente a diversos sectores y a la vez generando documentación e investigaciones de casos de éxito relevantes para la región.

“Políticas Públicas y Transformación Productiva” consiste en una serie de documentos de política orientados a difundir esas experiencias y casos relevantes en América Latina, como un instrumento de difusión de conocimiento que CAF pone a disposición de los países de la región, para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

L. Enrique García
Presidente Ejecutivo

RESUMEN EJECUTIVO

La tecnología digital cambió para siempre la forma de consumir servicios financieros. Atrás quedaron los días en que se necesitaba ir a una sucursal o incluso a un cajero automático para sacar dinero o hacer una operación; ahora la mayoría de las personas prefiere interactuar con los bancos a través del internet y cada vez más de manera exclusiva a través de teléfonos celulares. Esto ha impulsado a los bancos a ofrecer un servicio consistente a través de todos los canales de distribución y a repensar el papel de las sucursales. Pero más importante, los impulsa a adquirir experiencia en diseñar productos y contenidos adaptados a los canales digitales. Dicho de otro modo, de forma creciente, todo banco deberá pensar y operar como una empresa digital (González, 2013, 2015).

El caso de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) encierra lecciones importantes para empresas que se enfrentan al surgimiento de tecnologías disruptivas y una creciente competencia. BBVA ha estado utilizando el modelo de innovación abierta con la finalidad de acelerar su ritmo de innovación y prepararse para la era digital. Si bien existe mucha información sobre innovación abierta en Estados Unidos y Europa, el uso del modelo en empresas hispanoamericanas y en particular en instituciones del sector financiero, no ha sido bien documentado. Esta investigación busca cerrar esa brecha e identificar los programas y procesos críticos para encontrar, evaluar, financiar, pilotear, acelerar y comercializar innovaciones usando la capacidad externa a la empresa en conjunto con sus recursos internos

Palabras clave: innovación abierta, *FinTech*, disrupción digital, banca digital

“La transformación de un banco convencional «analógico» en una nueva empresa «digital» de servicios del conocimiento es, necesariamente, un proceso largo y complejo. Es imperativo mantener una tensión continua de contraste y revisión de lo existente, de búsqueda, de prueba y error, o lo que es lo mismo, un esfuerzo permanente de innovación”.

“Debíamos abogar activamente por los modelos de innovación abierta, como factor capaz de superar las limitaciones de cualquier organización y a traer el desarrollo de propuestas de valor a los mejores talentos, ya fueran empleados, clientes, socios externos o cualquier otro stakeholder de la empresa”

Francisco González, Presidente del BBVA

INTRODUCCIÓN

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) ha estado utilizando el modelo de innovación abierta con la finalidad de acelerar su ritmo de innovación y prepararse para la era digital. Es todavía un proceso incipiente, pero que ya ha colocado al banco en el centro de un ecosistema empresarial que le ha permitido capturar nuevas oportunidades de negocio dentro del sistema financiero y expandirse a nuevos mercados.

El caso del BBVA encierra lecciones importantes para empresas que se enfrentan al surgimiento de tecnologías disruptivas y una creciente competencia. Por otra parte, si bien existe mucha información sobre innovación abierta en Estados Unidos y Europa, el uso del modelo en empresas hispanoamericanas y en particular en instituciones del sector financiero, no ha sido bien documentado. Esta investigación busca cerrar esa brecha e identificar los programas y procesos críticos para encontrar, evaluar, financiar, pilotear, acelerar y comercializar innovaciones usando la capacidad externa a la empresa en conjunto con sus recursos internos. En otras palabras, el foco de la investigación está en la respuesta a la pregunta acerca de cómo se hace innovación abierta en la industria financiera y no sobre el proceso a través del cual la organización adopta el modelo.

En un entorno incierto, el BBVA decidió transformarse y convertirse en una empresa tecnológica con licencia bancaria. La transformación se sustenta en tres líneas estratégicas: operar de forma preferente en el mundo digital, explotar de manera intensiva el conocimiento que se tiene del cliente y generar valor mediante un modelo de negocio tipo ecosistema. Es una apuesta radical que ya le ha ganado la atención de analistas como Forrester Research (Forrester, 2015) en Estados Unidos y como Capgemini Consulting (Capgemini, 2016) en Europa, quienes han documentado su

estrategia. La atención es bien merecida. El BBVA fue pionero (*early mover*) en entender que la tecnología digital y móvil tendría un gran impacto sobre la forma de captar, interactuar y retener al cliente bancario y en 2006 decidió comenzar el proceso de modernizar su plataforma tecnológica. A lo largo del período 2006-2013, aún en medio de la crisis financiera, el BBVA invirtió un promedio de 700 millones de euros, no sólo para mantener, sino para modernizar la capacidad de los sistemas con el objeto de manejar un creciente número de información, transacciones y contenidos digitales. Hoy el banco puede mostrar un número importante de clientes digitales y especialmente una proporción de clientes móviles más alta que la de bancos mucho más grandes en Europa y Estados Unidos.

El BBVA fue también uno de los primeros en visualizar el potencial disruptivo de las empresas *FinTech* (empresas no financieras que crecientemente compiten con los bancos con servicios digitales innovadores). La inversión en el sector *FinTech* creció exponencialmente desde 2013, pero de una forma muy visionaria el BBVA comenzó desde 2009 a implementar programas de innovación abierta para relacionarse con esas empresas de base tecnológica. Desde entonces, y a través de un proceso continuo de experimentación y aprendizaje, la innovación abierta ha sido para el BBVA una herramienta para la entrada en nuevos mercados y segmentos dentro de mercados tradicionales con nuevas tecnologías, así como para la adquisición de capacidades técnicas y talentos.

Parte del mundo financiero todavía discute si la entrada de las empresas *FinTech* producirá una disrupción en la industria bancaria. Pero el BBVA y muchos otros grandes bancos

parecen estar de acuerdo en que la disrupción es inevitable y que las instituciones que no se transformen serán desplazadas o relegadas a los segmentos menos rentables del negocio. Esos bancos también parecen estar de acuerdo en que comprar empresas *FinTech* no es suficiente para adquirir los elementos que necesitan rápidamente: habilidades técnicas, espíritu emprendedor, conocimiento del consumidor y agilidad para innovar, entre otros. Por ello, Citibank, Bank of America, Wells Fargo, Santander, Barclays, etc., al igual que el BBVA, han situado la colaboración con las *FinTech* en el centro de su estrategia de reinversión y utilizan ampliamente la innovación abierta para avanzar en ella.

Para aquellos bancos más pequeños interesados en aprender de las empresas *FinTech* y generar alianzas con ellas, el análisis del sistema de innovación abierta del BBVA ofrece un modelo a estudiar. Es un sistema de amplia cobertura que abarca procesos hacia adentro y hacia afuera, con un portafolio completo de programas diseñados para encontrar, capturar y comercializar innovaciones en sintonía con el nuevo modelo de negocio del banco. Otras empresas pueden tener un modelo de negocio diferente y no estar dispuestas a dedicar el mismo esfuerzo y la cantidad de tiempo y recursos, humanos y financieros, en los distintos programas o no tener la misma capacidad de inversión. Pero precisamente por su amplia cobertura, el caso del BBVA ofrece la posibilidad de observar los principales elementos de "cómo se hace innovación abierta" y aprender de esa experiencia. Por lo anterior, el estudio del caso BBVA finaliza con una hoja de ruta, el mapa de un camino para que otras empresas puedan hacerse preguntas relevantes y adoptar los elementos de innovación abierta que consideren apropiados para su propio caso.

CAPÍTULO 1

PILARES DE LA ESTRATEGIA DEL BBVA

BANCA DIGITAL

Más clientes a través de canales digitales, especialmente móviles (teléfonos, tarjetas y wearables)

BANCA DEL CONOCIMIENTO

Anticipar deseos del cliente para orientarlo en sus decisiones financieras y acompañarlo en su vida diaria

BANCA ECOSISTEMA

Creación de nuevos negocios para el banco

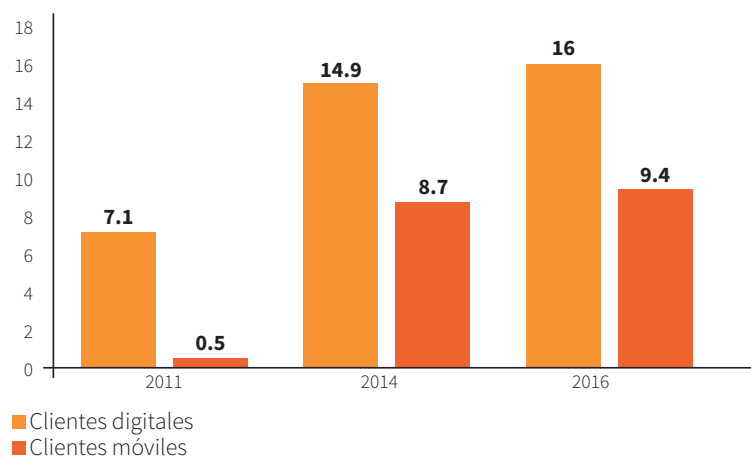
BANCA DIGITAL: MÁS CLIENTES DIGITALES

Desde el 2006, el BBVA comenzó a invertir fuertes sumas de dinero en modernizar su plataforma tecnológica para automatizar las transacciones de bajo valor y ofrecer alternativas a aquellos clientes que querían usar internet para manejar sus cuentas (Goirigolzarri 2008). El ser de los primeros bancos en moverse al terreno digital le ha dado resultados: el número de clientes digitales del banco ha venido creciendo y al cierre del primer trimestre de 2016 llegaron a 15,5 millones, 20% más en sólo un año. De éstos, 9,4 millones de personas interactuaron con el banco a través de un dispositivo móvil, especialmente un teléfono celular, lo que supone un incremento del 45% con respecto a doce meses atrás.

“Existe ya una generación de clientes que han crecido con internet, que utilizan las redes sociales, que tienen una vida digital. Clientes que no han ido, ni nunca irán, a una oficina. Distintas estimaciones muestran que en 2016 los clientes minoristas contactarán con su banco 1 o 2 veces al año a través de la oficina, frente a 20 o 30 veces al mes vía teléfono móvil”.

Francisco González

Gráfico 1. BBVA - Clientes digitales y móviles (en millones de clientes)



Fuente: [BBVA.com/Banca Corporativa/Presentaciones/](http://BBVA.com/Banca_Corporativa/Presentaciones/)

Comparado con otros bancos grandes, el BBVA muestra un número importante de clientes digitales y especialmente una proporción alta de clientes móviles, por encima de pares como el Grupo Santander, Lloyds y Barclays. La tasa de clientes móviles sobre clientes digitales es mayor que los principales bancos del mundo, lo que es más significativo si se toma en cuenta la diferencia en tamaño con los bancos americanos, como Wells Fargo, Bank of America y JPMorgan Chase.

Parte del crecimiento de los canales móviles se debe al lanzamiento de tres nuevos productos, BBVA-Wallet, Wibe y las aplicaciones para ser usadas en teléfonos móviles. Wibe sirve para contratar seguros de automóviles y utiliza inteligencia artificial para asesorar a los usuarios sobre cómo negociar mejor cuando quieren vender sus vehículos. El

Tabla 1. Comparación con bancos seleccionados en un número de clientes digitales y móviles

Banco	No. clientes Banca Digital (en millones)	No. clientes Banca móvil (en millones)	Ratio móvil/digital	Posición Ranking Mundial (1)
BBVA	16	10	62%	32
Santander	17	7	42%	15
Lloyds	11	6	55%	14
Barclays	7	4	65%	39
JP Morgan Chase	37	19	52%	3
Bank of America	31	16	53%	7
Wells Fargo	25	14	57%	1

(1) Por capitalización de Mercado

Fuente: BBVA Reporte CEO marzo, 2016; Santander, Reporte Anual 2015.
<http://www.santanderannualreport.com/2015/es/informe-anual/vision-y-creacion-de-valor/clientes.html>
 Otros. Estudio de la Banca Digital España, 2015.
http://www.ieb.es/wp-content/uploads/2015/11/estudio_banca_215RE.pdf

BBVA Wallet es una aplicación de pagos móviles que busca reemplazar el uso de las tarjetas de crédito y del efectivo para realizar compras físicas o en línea. El banco también ha acelerado la reconfiguración de sus sucursales y desde 2013 comenzó a implantar un nuevo modelo, Banco Fácil, donde los clientes disponen de espacios de autoservicio y de asesoramiento especializado. Además abrió oficinas automatizadas que están disponibles 24 horas al día, equipadas con un cajero llamado ABIL, que replican la experiencia de usar tabletas y ofrecen la posibilidad adicional

de recibir ayuda remota de un agente del BBVA. Este tipo de facilidades físicas complementan la atención a través de lo que el banco llama sus oficinas insignia (*flagship*) que dan asesoramiento más especializado.

BANCA DEL CONOCIMIENTO: NUEVAS FORMAS DE SERVIR AL CONSUMIDOR

"La industria financiera convencional se está convirtiendo en los que yo llamo la industria BIT (Banca, Información y Tecnología), en el camino hacia una banca del conocimiento, capaz de aportar mucho más valor a las personas, proporcionándoles más y mejores soluciones a sus necesidades, y de apoyar de manera eficaz el desarrollo a nivel global...Situarse en la vanguardia de las técnicas del "Big Data" será una necesidad para los bancos, como mecanismo fundamental para aprovechar su ventaja competitiva",

Francisco González, Presidente BBVA (2014).

La segunda parte de la estrategia del banco se basa en construir una banca centrada alrededor del cliente y sus necesidades. El modelo de banca orientada al consumidor se resume en los siguientes principios:

- Soluciones altamente personalizadas, basadas en el conocimiento del cliente.
- Interfaz de usuario consistente en todos los canales (omnicanalidad), simple y colaborativa.
- Procesos en tiempo real.
- Apertura a las redes sociales e Internet.

Consistente con esos principios, el BBVA ha sido pionero dentro del sector financiero en la minería de datos y en la construcción de algoritmos inteligentes. También está

trabajando con Google Cloud para maximizar la eficiencia y la flexibilidad de sus procesos. En 2014, el BBVA lanzó al mercado una empresa de análisis de grandes datos –*big data*– BBVA Data&Analytics (D&A), un "centro de excelencia en el análisis de información financiera" que sirve al banco y también vende sus servicios a otros negocios y gobiernos". D&A ha estado involucrada en el movimiento de ciudades inteligentes (*Smart Cities*) y junto a Bancomer está ayudando al gobierno de México con estudios de optimización en el sector turismo. Los modelos predictivos que utiliza D&A permiten que el BBVA entienda mejor a sus clientes, anticipe sus necesidades y personalice las ofertas que hace.

BANCA ECOSISTEMA: DE PROVEEDOR DE SERVICIOS FINANCIEROS A PROVEEDOR DE SOLUCIONES

Una parte clave de la estrategia del BBVA ha sido vincularse con las redes de emprendimiento *FinTech* y de sectores relacionados alrededor del mundo. Es todavía un proceso incipiente, pero que ya ha posicionado al banco en el centro de un ecosistema empresarial que le permite capturar oportunidades de negocio dentro del sistema financiero y expandirse a otros segmentos y mercados.

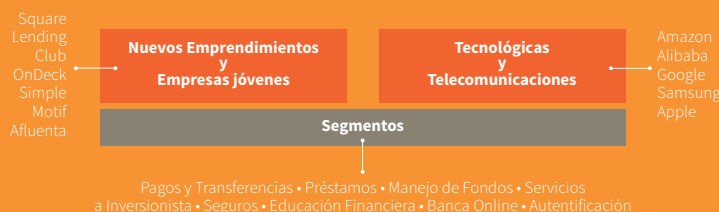
El ecosistema es un nuevo modelo de negocio que está cambiando la producción y comercialización de productos en industrias tan variadas como transporte, telecomunicaciones, automotriz, salud, comercio minorista y finanzas. Las empresas han encontrado que pueden ampliar su mercado a través de la cooperación con muchas otras empresas que utilizan su infraestructura, ya sea ésta virtual, como en el caso de Amazon, o física, como en el caso de cadenas minoristas, como JC Penney.

Bajo este modelo de negocio, un banco ofrecería productos y servicios en todas las áreas posibles: hogar y consumo, salud

RECUADRO 1

¿QUIÉNES SON LAS EMPRESAS *FINTECH*?

El sector *FinTech* es el conjunto de empresas no financieras que usan la tecnología digital y herramientas de la cuarta revolución industrial -computación en la nube, blockchain, grandes datos, inteligencia artificial, redes sociales, etc.- para prestar servicios financieros a consumidores y negocios de una forma innovadora y bajo nuevos modelos de negocio. Se ubican de manera horizontal y vertical en los distintos segmentos de la cadena de valor de la banca tradicional, sea de consumo o de inversión.



El sector *FinTech* está integrado por dos grupos de empresas:

a. **Nuevos emprendimientos (startups) y empresas en su mayoría jóvenes (menos de 10 años).** Este grupo de empresas ha innovado tanto en las soluciones que ofrece como en los modelos de negocio y tiende a especializarse en nichos dentro la cadena de valor de los bancos.

b. **Gigantes de la tecnología, el comercio electrónico y la telefonía, como Amazon, Samsung, Vodafone y Alibaba.** Este grupo tiende a ubicarse en varios segmentos del negocio bancario de forma simultánea, e integra los servicios financieros a su modelo de negocios y paquete de servicios.

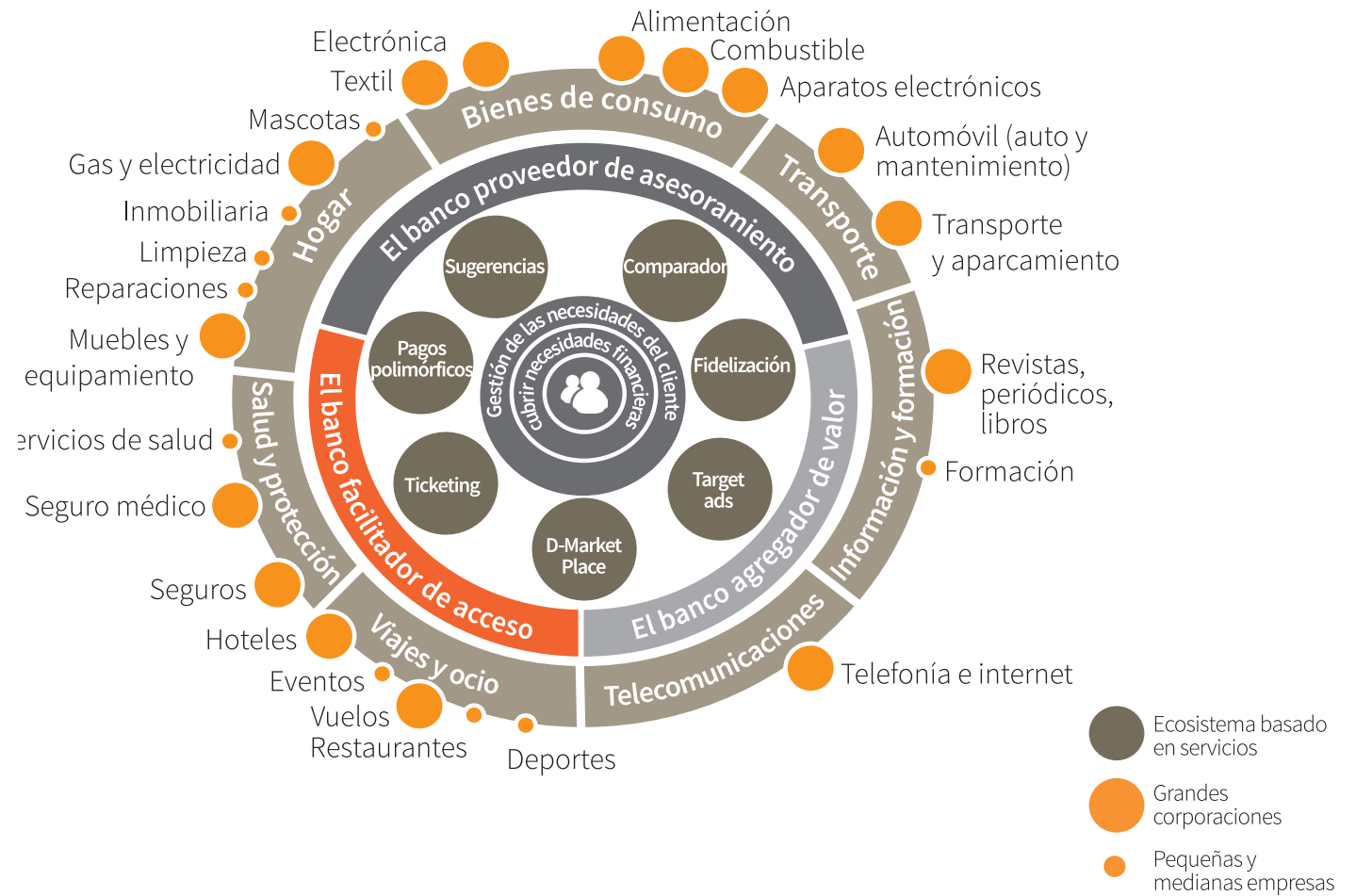
Las *FinTech* tienen el potencial de causar disrupción en la industria bancaria debido a sus características competitivas y propuesta de valor, superiores a la de los bancos tradicionales:

- Al simplificar la tecnología para el usuario y tener una interfaz digital, simple y amigable, accesible a cualquier hora y lugar, ofrecen una experiencia de compra superior que no es replicable sino a través de canales digitales
- Al ser negocios totalmente "online" tienen una estructura de costos más ligera que un banco, sin el peso que supone la infraestructura física y los viejos sistemas tecnológicos, así como los salarios asociados.
- Ambos grupos de empresas aprovechan la tecnología para superar las ineficiencias de los bancos tradicionales y atender grupos de población que han sido tradicionalmente desatendidos por los bancos, como las pequeñas empresas.
- Tienen herramientas para entender al cliente y satisfacer sus necesidades y protegerlo de fraude, como análisis de grandes datos, modelos predictivos e inteligencia artificial.

y protección, viajes y ocio, comunicación y transporte, entre otros. Es lo que la empresa consultora Accenture ha llamado el "Everyday Banking" o Banca de Todos los Días, y que pretende acompañar al consumidor en su actividad diaria, capturando oportunidades de venta a través de las múltiples interacciones digitales que tienen las empresas del ecosistema con el cliente a lo largo del día.

El modelo permite primero, que los bancos rentabilicen los datos que tienen sobre los hábitos de consumo de sus clientes; segundo, que utilicen la capacidad de innovación de las empresas en el ecosistema; tercero, que mejoren la experiencia del cliente; y cuarto, que mantengan al cliente dentro del ecosistema a través de múltiples interacciones digitales. El modelo permite, además, que los bancos

Figura 1. Ecosistema bancario basado en servicios

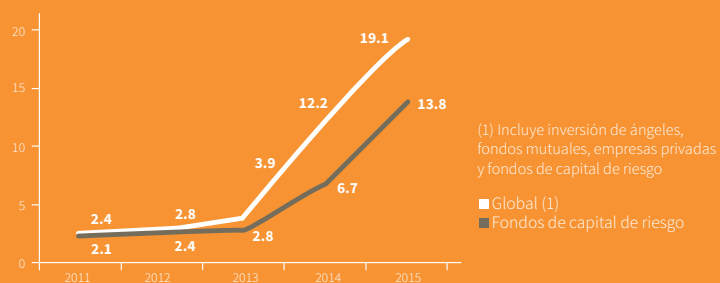


RECUADRO 2

LA DISRUPCIÓN EN EL SECTOR FINANCIERO Y LA RESPUESTA DE LA BANCA

La inversión en el sector *FinTech* creció exponencialmente desde 2013, acelerando el temor de que los bancos sean desplazados por las empresas *FinTech*. El monto invertido alcanzó la cifra de \$19 billones de dólares en 2015, una inyección de \$13 billones de dólares adicionales en solo dos años.

INVERSIÓN PRIVADA EN EMPRESAS *FINTECH*
(en billones de USD)



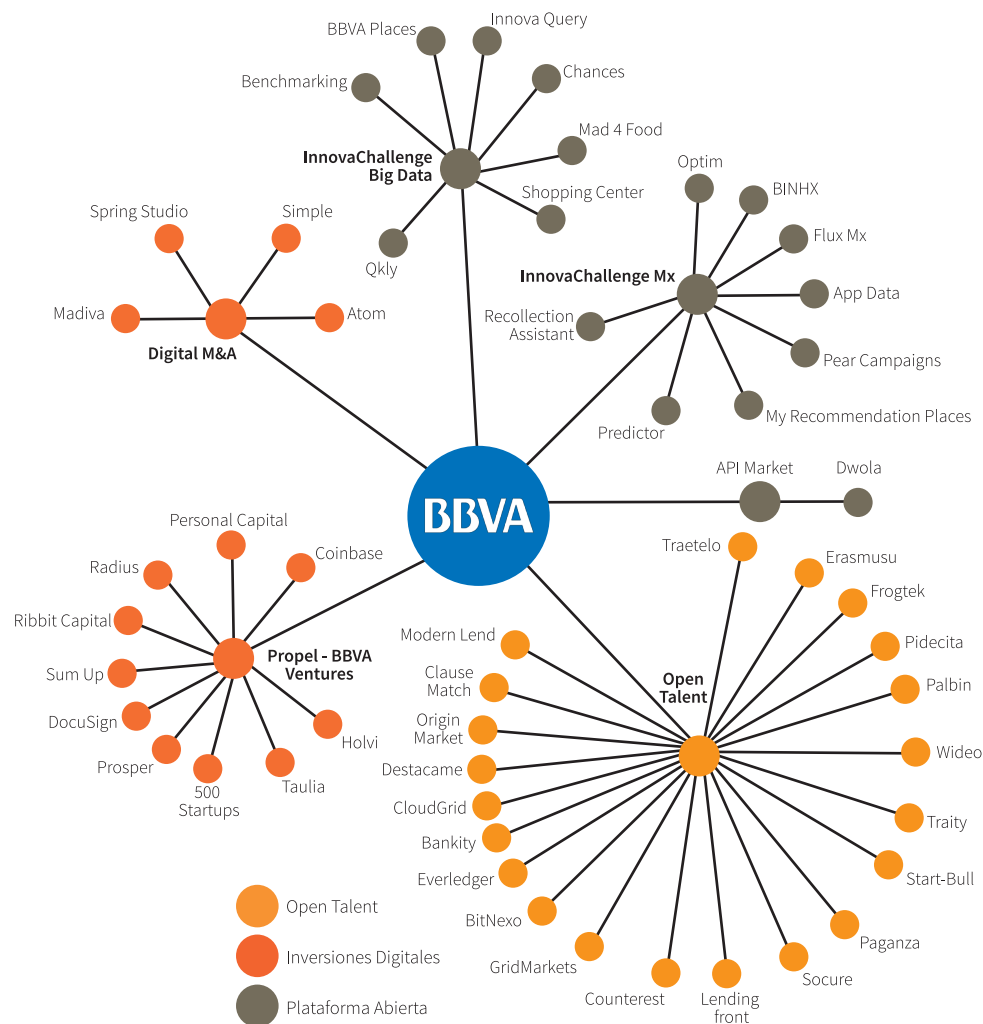
Fuente: Digital Disruption (Citi GPA, 2016) y Pulso *FinTech* 20156(CB Insights / KPMG)

Todavía existe discusión sobre el alcance de la disrupción que se causará en el sector financiero. La revista *The Economist* observa, con razón, que los mismos servicios *FinTech* dependen de las cuentas corrientes o de ahorro mantenidas por los bancos y que cualquier institución que pretenda manejar depósitos requiere tener una licencia bancaria en la mayoría de los países (*The Economist*, 2015). Es decir, los bancos cuentan con la relativa protección de las regulaciones y una presencia establecida, al menos en los países desarrollados.

Sin embargo los grandes bancos como el BBVA, Citibank, Santander, Wells Fargo y otros han llegado a la conclusión de que la disrupción es inevitable y que las instituciones que no se transformen pueden ser desplazadas. Estudios del Citi concluyen que para 2023, las empresas *FinTech* habrán captado el 17% del mercado en Estados Unidos (Citi GPS, 2016), pero que en pocos años más, se producirá un punto de inflexión en los países desarrollados. A partir del mismo, la disrupción primero limitará el crecimiento de los bancos tradicionales, y luego los forzará a reducir su participación de mercado (Cit GPS, 2016). El BBVA, por su parte, asegura que las empresas *FinTech* monopolizarán la interacción con el cliente y los bancos que no adopten una estrategia de transformación digital quedarán relegados a los segmentos más regulados de la banca o a ejecutar funciones de back-office para las *FinTech* (González, 2014). En muchos mercados emergentes, como China, las empresas *FinTech* están más allá del punto de inflexión.

Cada una de esas grandes corporaciones financieras ha puesto en funcionamiento su propia estrategia para hacer frente a la potencial disrupción y parte importante de la misma es acelerar su transformación digital y su propio ritmo de innovación a través de la colaboración con empresas *FinTech*. El BBVA ha sido uno de los bancos pioneros --early movers-- implementando un sistema completo de programas de innovación abierta desde 2009. Bancos muchos más grandes, como Citibank, Wells Fargo, Bank of America, tienen programas similares y están comprando nuevos emprendimientos, incubando proyectos y estableciendo alianzas estratégicas con los competidores *FinTech* para adquirir las habilidades tecnológicas y el espíritu innovador que necesitan, entrar en nuevos mercados y posicionarse competitivamente en el nuevo terreno digital.

Figura 2. Ecosistema BBVA



Fuente: Elaboración propia

expandan sus mercados e incluso que creen nuevos mercados en segmentos que son complementarios a su negocio. Como explica Rodrigo Álvarez, Jefe de Servicios Financieros Digitales de Accenture en España y Portugal: “esta es la filosofía que reside detrás del éxito de empresas como Apple, Amazon o Google. Para los bancos, esto implica un cambio en el foco estratégico, pasando de ser un proveedor de servicios financieros a ser un proveedor de soluciones” (Álvarez, 2015).

“Nosotros aspiramos a ser uno de los bancos que estén al centro de uno de los ecosistemas que están surgiendo. Cogeremos los mejores productos que haya, los empaquetaremos y personalizaremos para dárselos a nuestros clientes. Es probable que en el futuro BBVA sobretodo ofrezca productos de terceros”.

Francisco González, Presidente BBVA

Para que funcione adecuadamente, el *Everyday Banking* exige “una infraestructura TI que sea muy flexible y escalable, que permita tener una visión única del cliente a través de múltiples entidades, ofrecer paquetes de productos de una manera dinámica y gestionar los productos y servicios de terceros en tiempo real” (Álvarez, 2015). De allí se comprende cómo, entre 2007 y el 2013, el BBVA haya invertido cifras cercanas a los €700 millones anuales para aumentar la capacidad de su plataforma tecnológica. Lo anterior estuvo acompañado de un cambio sustancial en la proporción de los recursos dedicados a mantener los sistemas existentes (*run*) frente a los invertidos en nuevos desarrollos (*change*), “desde la proporción 80%-20% estándar de la industria a un 60%-40%” (González, 2013).

RECUADRO 3

¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN ABIERTA?

La innovación abierta (IA) ha recibido mucha atención desde que el profesor de Berkeley, Henry Chesbrough sistematizó sus principales características en 2003. El objetivo de la IA es acelerar los procesos de innovación de una empresa abriendo, “de manera deliberada”, sus fronteras para dejar entrar el conocimiento y la tecnología generados en el exterior. También busca monetizar la propiedad intelectual y los activos de la empresa, permitiendo que sean utilizados por terceros para crear nuevas oportunidades de negocio (Chesbrough, 2003, 2016).

Numerosas investigaciones demuestran que cuando la velocidad del cambiotecnológico en una industria es creciente y el costo de comenzar una nueva empresa es bajo, la asociación o colaboración con terceros permite a las empresas traer al mercado innovaciones de manera más rápida y menos costosa. (Chesbrough, 2009; Rigby y Zook, 2002). Upfront Ventures estima que el costo de comenzar una startup de base tecnológica se ha reducido de US\$5

millones a US\$5.000 dólares como resultado de los avances de la tecnología digital, la computación en la nube, el software abierto y factores similares.

El sector *FinTech* es hoy en día un ejemplo paradigmático de cómo numerosos emprendedores han aprovechado las ventajas de la tecnología para crear soluciones financieras. Como resultado, la IA se ha vuelto extremadamente popular en la industria de las finanzas y la mayoría de los grandes bancos tienen algún programa de IA como herramienta para acelerar su proceso de innovación.

Los esquemas de innovación abierta son muy variados, pero una clasificación útil es la que deriva de la dirección de los flujos de conocimiento e innovación. Cada proceso se ejecuta a través de distintos mecanismos, como incubadoras, competencias, uso de intermediarios, fondos de capital de riesgo y muchas otras variaciones. La mayoría de las empresas se especializan en un tipo de procesos o aplican uno con mayor intensidad (Enkel y Gossman, 2004), aspecto éste que también se evidencia en la banca (Accenture, 2015).

INNOVACIÓN ABIERTA EN EL BBVA

“Debíamos abogar activamente por los modelos de innovación abierta, como factor capaz de superar las limitaciones de cualquier organización y traer el desarrollo de propuestas de valor a los mejores talentos, ya fueran empleados, clientes, socios externos o cualquier otro stakeholder de la empresa”.

Francisco González, Presidente del BBVA

Tanto el Presidente como el CEO del banco han expresado en repetidas oportunidades el papel central que juega la IA dentro de la estrategia de transformación digital del BBVA. La Innovación abierta (IA) es una herramienta que ha permitido que el banco identifique soluciones y tecnologías disruptivas y colabore con emprendedores, startups y desarrolladores en el mundo *FinTech* y sectores relacionados para crear su ecosistema digital.

Figura 3. Los distintos procesos de innovación abierta

Procesos Entrantes	Procesos Salientes	Procesos Mixtos
Identificar e integrar flujos de conocimiento e innovación del exterior hacia la empresa. La empresa compra otras empresas o propiedad intelectual, invierte en la creación de redes de conocimiento e integra el conocimiento de fuentes externas.	Identificar y externalizar flujos de conocimiento e innovaciones desde la empresa hacia el exterior. Esto significa obtener ganancias por comercializar sus ideas mediante empresas independientes (<i>spinouts</i>), la venta o licenciamiento de propiedad intelectual, u otras modalidades de colaboración con socios o aliados para transferir la tecnología creada <i>in-house</i> a un ambiente externo a la empresa.	Combinación de Procesos Entrantes y Salientes combinados, trabajando en alianzas con socios complementarios en los que hay un intercambio hacia y desde la empresa.

Fuente: Gassmann y Enkel "Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes".

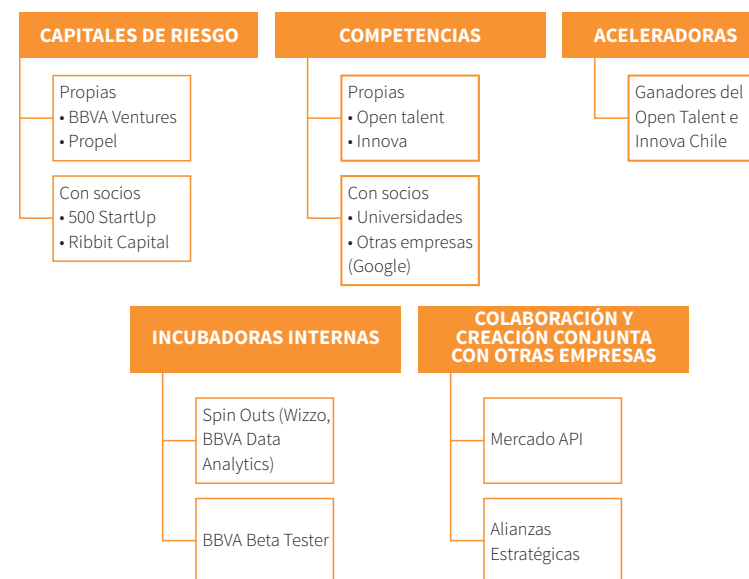
La IA puede ser utilizada de manera diferente por distintas empresas, de manera que no existe un modelo único de IA. Hasta muy recientemente, fue utilizada de manera más intensiva por empresas manufactureras de base tecnológica que por otros sectores. Entre los objetivos que se busca al implementar programas de IA están los siguientes: establecer nuevas asociaciones; explorar nuevas tendencias; identificar nuevas oportunidades de negocios; acelerar los tiempos para completar proyectos; mitigar los riesgos de la innovación propia; y reducir los costos de generar nuevas innovaciones (Chesbrough, 2013).

EL SISTEMA BBVA DE INNOVACIÓN ABIERTA

El actual sistema de IA del BBVA incluye los tres tipos de procesos expuestos en la Figura 5, así como también una variedad de programas para llevarlos a la práctica. El sistema incluye además actividades de creación de redes de innovación y una sostenida interacción y apoyo a los ecosistemas locales con el fin de promover un flujo continuo de ideas, tecnología y emprendimientos a través de los Centros de Innovación BBVA en tres países: España, México y Colombia.

A continuación se describen los principales programas del BBVA. No se trata de una lista exhaustiva, ya que el banco ha estado en constante experimentación con el esquema de innovación abierta desde su creación.

Figura 4. BBVA Programas de innovación abierta



Programa 1. Capitales de Riesgo



Como muchas otras corporaciones y bancos, el BBVA ha creado vehículos de inversión con la finalidad de adquirir participación accionaria y entrar en nuevos mercados a través de otras empresas. De acuerdo con Accenture, al menos la mitad de las primeras 100 empresas de la lista de las Fortune 500 y 17% del resto de las 400 en la lista tienen un fondo de capital de riesgo, bien sea como parte de la corporación o como empresa independiente, pero relacionada (Accenture, 2015).

El BBVA comenzó probando el terreno en 2011, e invirtió en una incubadora y en un fondo de capital de riesgo de terceros, hasta crear su propio vehículo de inversión, BBVA Ventures, en 2013. A principio del año 2016 decidió que lo mejor era crear una empresa independiente, Propel. Todas estas empresas se han localizado en el centro por excelencia de la innovación *FinTech* en Estados Unidos, en Silicon Valley.

El sector *FinTech* es un sector atractivo para las corporaciones financieras y no financieras, por lo que la competencia por startups con tecnologías y soluciones novedosas es intensa. Una de cada cuatro operaciones realizadas en 2015 en el sector fue hecha por el brazo de capital de riesgo de una corporación (KPMG y CB Insights, 2015). La banca es parte de esa misma tendencia, con CitiBank encabezando la lista de las empresas más activas con 15 transacciones realizadas a

Figura 5. Cronología del programa de capital de riesgo



julio de 2015 (CB Insights Blog, 2015). A pesar de ser un banco bastante más pequeño, el BBVA ha entrado con fuerza en la competencia por las *FinTech*, habiendo adquirido o invertido en 11 empresas en 5 años (Torres Vila, 2014; 2015).

Con la creación de Propel, el BBVA busca ser aún más agresivo en su estrategia de adquisiciones. El banco ha inyectado a Propel \$150 millones adicionales a los \$100 millones de capital que ya tenía BBVA Ventures. Además estructuró a Propel como empresa independiente del banco. Con ello aspira que sea más atractiva para los nuevos emprendedores, además de superar las limitaciones que, por ley, tienen los bancos en Estados Unidos para invertir en empresas relacionadas (BBVA Press Release, 2016).

Las 12 operaciones del BBVA se han efectuado en Europa y Estados Unidos y en una variedad de segmentos *FinTech*. De acuerdo con información pública, las empresas en el portafolio del banco son las siguientes:

PORTAFOLIO BBVA (2016)

- **SaveUp**, que aplica modelos de juego para estimular el ahorro
- **Simple**, uno de los primeros bancos totalmente virtuales en Estados Unidos
- **Madiva**, empresa de análisis de datos
- **Bitcoin**, una moneda digital
- **Spring Studio**, empresa de diseño de interfaces de usuario
- **Holvi**, empresa de medios de pagos
- **Prosper**, plataformas de préstamos
- **Personal Capital**, plataformas de asesoría financiera (Personal Capital)
- **Atom**, banco digital en Londres

Si bien la estrategia de inversiones y adquisiciones se ha centrado en Estados Unidos, a partir de 2016 se extendió hacia Europa y América Latina. Propel manejará en paralelo un fondo en Londres para el mercado europeo. En América Latina, el BBVA ha reclutado un equipo de "tech-scouters", o cazadores de tecnologías, personas con conexiones con el ecosistema de emprendimiento local que identifiquen nuevos negocios digitales y tengan un papel activo en su adquisición.

"América Latina es una región con muchas innovaciones, pero tiene el problema de la escasez de capital de riesgo. Eso hace que los emprendedores sean receptivos a la estrategia de adquisiciones del BBVA. Lo que hacemos nosotros complementa el proceso de identificación de nuevos negocios disruptivos que se hace por otros mecanismos, como el Open Talent, pero las adquisiciones nos permiten ser mucho más focalizados".

Alan Colmenares,
Desarrollo de Negocios Digitales/ América Latina, BBVA

Programa 2. Competencias



El BBVA organiza diversos tipos de competencias como una manera de mapear la comunidad de emprendedores y activamente promueve eventos que le permiten crear redes de emprendedores en los distintos países. Además de sus propias competencias, como Open Talent e Innova, el equipo ha creado otros concursos en asociación con Google y universidades.

a. Open Talent

Desde 2009 el BBVA ha organizado Open Talent, un mecanismo de IA que combina una competencia anual con programas de aceleración para las empresas ganadoras. Una medida de su éxito es el número de proyectos recibidos, un total de 4.158 proyectos provenientes de España, Resto de Europa, América Latina y Estados Unidos. Del proceso han salido 23 empresas ganadoras que se han llevado premios por un monto de €910.000 y que han recibido €116 millones en financiamiento adicional.

OBJETIVO. La competencia busca identificar y ayudar a empresas jóvenes a materializar sus proyectos innovadores con el apoyo del banco.

FOCO SECTORIAL. El foco de la competencia ha evolucionado junto con el crecimiento del sector *FinTech*. Entre 2009 y 2011, el foco estuvo en proyectos de base tecnológica en general, pero se ha ido concentrando cada

Tabla 2. Open Talent en cifras

Open Talent 2009 - 2015			
No. de Proyectos	Ganadores	Premios	Inversiones Levantadas
4,158	23	€ 910.000	€ 116 millones

vez más en el sector *FinTech*. Desde el 2015, el BBVA abrió un premio especial de inclusión financiera “para aquellos proyectos destinados a pequeños comercios o personas con muy bajos ingresos” y en el 2016 creó el premio Especial Wired Money para los proyectos que se inscriban temprano (*early birds*).

FOCO GEOGRÁFICO. El programa comenzó en España y se extendió a todo el mundo. Desde el 2013 la competencia se reestructuró y se crearon competencias regionales, en Europa y Estados Unidos, cada una de ellas con dos ganadores.

Tabla 3. Evolución del foco sectorial del Open Talent

2009-2011	2012	2013	2014	2015	2016
Empresas de base tecnológica	Servicios financieros Innovación y tecnología	Nueva banca Innovación y tecnología	Nueva banca Vida digital	<i>FinTech</i> Inclusión financiera	<i>FinTech</i> Premio especial inclusión financiera Premio especial Wired Money

EMPRESAS ELEGIBLES. Los concursantes deben haber superado la fase de producto mínimo viable y tener tracción demostrada. El tamaño de las empresas elegibles pasó de €1,5 millones a €2,5 millones, reflejando el deseo del banco de identificar emprendimientos con mayor viabilidad comercial y solidez.

PREMIOS. En las primeras cuatro ediciones, el premio consistía en €100.000, pero ahora los ganadores reciben un apoyo de €30.000.

b. Innova Chile

El BBVA también tiene el programa BBVA Innova, en Chile, el cual replica los elementos del Open Talent, pero sin ofrecer premios en dinero. Después de tres ediciones, el programa Innova ha identificado unas 18 empresas con las cuales el banco ha establecidos alianzas.

c. Innova Challenges

Como parte del proceso de aprendizaje para abrir su mercado API, el BBVA sacó dos competencias para desarrolladores, el Innova Challenge 2013 y el Innova Challenge MX.

En el primer Innova Challenge, en 2013, el BBVA convocó a desarrolladores a utilizar datos anónimos de más de 30 millones de transacciones de más de 2 millones de tarjetas en más de 200.000 comercios minoristas en las ciudades de Madrid y Barcelona.

Tabla 4. Innova Challenge 2013

Innova Challenge 2013				
No. de Proyectos	Países	Premios	Categorías	No. de ganadores
144	19	€ 90.000	Para consumo	3
			Para web	3
			Para visualizaciones	3

BBVA repartió un total de €90.000 en premios en esta primera edición de Innova Challenge. Cada categoría tenía tres ganadores, de €15.000, €10.000 y €5.000, respectivamente. Las empresas ganadoras construyeron una variedad de aplicaciones que prueban lo que se puede hacer con los datos de transacciones. Así, una de las empresas premiadas, Qkly, diseñó un planificador de visitas capaz de calcular los momentos del día en que un lugar concreto tiene más tráfico de personas, lo que le permite al usuario organizar sus visitas evitando las aglomeraciones.

El segundo experimento fue en 2015, el Datathon, Innova Challenge MX, con datos de Bancomer en México, donde participaron 378 desarrolladores de 36 países. En el Innova Challenge MX, el BBVA puso a la disposición de desarrolladores datos de Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara. Al igual que el Innova Challenge, cada categoría tenía tres ganadores, de €15.000, €10.000 y €5.000, respectivamente.

Tabla 5. Innova Challenge 2015

Innova Challenge 2015 - Datathon			
No. de Proyectos	Premios	Categorías/Apps	No. de ganadores
372	€ 60.000	Para individuos	3
		Para corporaciones	3

“Este premio nos permite identificar propuestas para generar valor a partir de nuestros datos desde una perspectiva diferente a la puramente financiera”.

Hugo Nájera, Chief Innovation Officer de BBVA

d. Competencias en colaboración con otras organizaciones

En colaboración con Google, el BBVA lanzó la competencia InnovaApps+. El concurso, que se llevó a cabo en 2014, otorga €40,000 en premios. Tiene como objetivo promover el diseño de nuevas aplicaciones de productividad que puedan beneficiar a las empresas y en particular a las PYMEs en España y América Latina. BBVA también premió proyectos que aportan valor añadido para el uso interno del banco y se puedan integrar con las aplicaciones de Google ya utilizadas por los empleados.

Programa 3. Aceleradoras

ACELERADORAS

Ganadores del
Open Talent e
Innova Chile

"Aunque no lo llamamos de esa manera, el Open Talent es una aceleradora, una forma de inyectar en el ecosistema de los distintos países los elementos que hacen falta para acelerar los emprendimientos. Para eso debemos adaptarnos a las peculiaridades de cada mercado. En América Latina, por ejemplo, tratamos de darle a los emprendedores el tipo de mentoría que encontraría un startup en Madrid o en Estados Unidos, así como ayudarles a encontrar formas de financiamiento".

Gustavo Vinacua, Jefe innovación abierta, BBVA

Son varias las empresas en Estados Unidos, Asia y Europa que, solas o en grupo, dedican una parte de sus recursos a incubar y acelerar proyectos en el sector *FinTech*. Ejemplos son el Innovation Lab, del Citibank, la incubadora del Bank of America y el *FinTech* Innovation Lab, manejado por Accenture para un grupo de bancos y que tiene sedes en Londres, Nueva York y Hong Kong. Además de dar apoyo a emprendimientos seleccionados por su potencial, este tipo de mecanismos permite que las empresas que incuban o aceleran construyan un portafolio de proyectos con los cuales establecer relaciones de largo plazo con sus promotores.

En el caso del BBVA, las empresas ganadoras de sus diferentes competencias tienen acceso a recursos internos y externos del banco para terminar de desarrollar o, en algunos casos, escalar sus proyectos. De acuerdo con las bases legales del Open Talent, por ejemplo, los ganadores reciben:

1. Contrato por un año con el BBVA para desarrollar o escalar los proyectos en colaboración con el banco. La colaboración incluye contactos con reguladores y con la comunidad ampliada de emprendedores en el mundo *FinTech*.
2. Programa de inmersión de dos semanas en México y en Madrid donde los ganadores tienen la oportunidad de interactuar con ejecutivos del banco, otros emprendedores y con inversionistas.
3. Participación en el evento *Wired Money*, en Londres, en el marco del "BBVA Open Talent Startup Stage", el cual es patrocinado por el BBVA y en el que participan inversionistas del mundo financiero.
4. El ganador del premio para la inclusión financiera no obtiene recursos en efectivo, pero participa del programa de inmersión y tiene la oportunidad de viajar con el equipo del BBVA a eventos específicos para esta área de negocio.

El Open Talent contempla asesoría a todos los finalistas y no solo a los ganadores sobre cómo hacer su presentación ante el jurado y potenciales inversionistas, con lo que aumenta la posibilidad de que los mismos sean financiados por otras fuentes.

"Con el Open Talent se trata de descubrir ideas y talento que lleve a la creación de nuevos productos y servicios para después tratar de integrarlos dentro de la cadena de valor del banco a partir de su talento y capacidades".

Marisol Menéndez Gerente Open Talent, BBVA

Programa 4. Incubadoras Internas



a. Creación de empresas independientes (*spin outs*)

Como se mencionó, en 2014, el BBVA también lanzó al mercado una empresa de análisis de grandes datos (*big data*): BBVA Data&Analytics (B&D), un "centro de excelencia en el análisis de información financiera" que sirve al banco y también vende sus servicios a otros negocios y gobiernos.

Aunque no se han dado declaraciones públicas en detalle al respecto, el CEO del Banco ha dicho que tienen más proyectos en "incubadoras internas", a la espera de que algunos de ellos puedan ser comercializados por empresas financiadas por el grupo y lideradas por antiguos empleados (Torre Vila, 2014).

b. Colaboración con empleados

Promover el espíritu innovador entre los empleados del banco es una parte clave de la estrategia de innovación. Para ello, el BBVA ha creado un sitio web dedicado, BBVA Beta Testers, donde se invita al personal a revisar las primeras iteraciones de las aplicaciones generadas por el equipo de desarrollo y probarlas antes de que se publiquen. La idea es reportar cualquier error o sugerir nuevas ideas para ayudar a lograr un mejor resultado final (BBVA BetaTester.com).

Programa 5. Colaboración y creación conjunta con otras empresas



a. Mercado Abierto de APIs

Los llamados Interfaces de Aplicaciones de Programación, mejor conocidos por su nombre en inglés, *Application Programming Interfaces* (APIs), son un conjunto de protocolos y rutinas que permiten a un programa de computación interactuar con otro, permitiendo la comunicación entre empresas o entre empresas e individuos. De acuerdo con algunos analistas, el 75% de las empresas en la lista Fortune 1000 utilizan APIs a finales de 2014, y en 2017 el 50 por ciento de la colaboración de empresa a empresa tendrá lugar a través de aplicaciones de Internet basadas en APIs (USITC, 2013).

Las API son utilizadas por las empresas que han adoptado modelos de negocios tipo ecosistema para permitir que programadores o desarrolladores de software se convierten en socios o afiliados. Un ejemplo es Expedia, Inc., uno de los buscadores de viajes digitales más usados en el mundo. Expedia afirma que el 90% de su negocio viene a través de las aplicaciones de Internet que utilizan las API y que permiten el intercambio de datos entre los usuarios y sus sistemas de reservación. La red de desarrolladores afiliados a las empresas tiene más de 7.500 socios en 33 países (McKinsey, 2014).

"La mejor solución tecnológica para abrir los datos bancarios es una API. Se trata de un sector maduro y consolidado. De hecho, 120 nuevas API se crean cada semana. Hacer API abiertas y públicas es la mejor manera de crecer. Como banco, no podemos perder este tren".

José Manuel de la Chica, Nuevos Negocios Digitales. BBVA

El BBVA ha sido uno de los bancos pioneros en la apertura de su plataforma, pero lo ha hecho a través de un proceso de experimentación que incluyó dos competencias para desarrolladores, previo al lanzamiento en fase piloto de su mercado API. El proceso de experimentación se justifica por la necesidad resguardar la confidencialidad de los datos de clientes. El banco, por tanto, controla el tipo de data que comparte con terceros. La apertura gradual también ha tenido que ver con el deseo de aprender qué es lo que ese mercado necesita.

"Hay que saber lo que los desarrolladores, startups necesitan de nosotros, pero también lo que los usuarios de las API quieren de los desarrolladores".

José Manuel de la Chica, Negocios BBVA Nueva Digital

Después de una fase de experimentación que incluyó varias competencias o Datathons, finalmente en 2016, el BBVA abrió su mercado de API, aunque todavía en fase piloto y sólo por invitación. Por el momento, únicamente está disponible para empresas en España y Estados Unidos.

Para manejar su mercado de API, el BBVA contrató a Samit Karkal, uno de los fundadores de Simple, el banco digital que forma parte del portafolio de inversiones de la organización. También en este campo, BBVA es uno de los primeros bancos

RECUADRO 4 APIS Y EL EJEMPLO DE DWOLLA

Compass, el banco del grupo BBVA en Estados Unidos, le da acceso a su API a una empresa joven, Dwolla, para permitir la transferencia de dinero en tiempo real entre cuentas bancarias en ese país. Se puede crear una cuenta de Dwolla y vincular otra cuenta de banco o cooperativa de crédito EE.UU. para mover el dinero. Parecido a los servicios de PayPal, con Dwolla se puede cobrar una factura, enviar un pagos recurrentes, o pagos a miles de personas a la vez. Si ambas partes tienen una cuenta de Dwolla, entonces el dinero se puede pasar fácilmente a través de un Facebook ID, cuenta de Twitter, LinkedIn, número de teléfono o dirección de correo electrónico. (<https://www.dwolla.com/fisync/bbvacompass>)

Dwolla se basa en "Dwolla FiSync", esto es "un API pequeña, pero de gran alcance diseñado para permitir a los bancos y cooperativas de crédito (credit unions) "hablar" con la red existente de Dwolla, haciendo extensivo a ellos el "tiempo real por defecto" de la red, permitiendo a los titulares de cuentas para enviar y recibir dinero desde y hacia la red Dwolla en tiempo real, 24/7. <http://blog.dwolla.com/dwolla-and-bbva/>

–first movers– en entrar en este terreno. Otros ejemplos son Fidor Bank y el Bank of New York (BNY) Mellon, con su programa NEXEN. Al moverse rápido con los API, el BBVA se ha anticipado a una regulación reciente de la Unión Europea (PSD2), que requiere que todos los bancos abran sus mercados API para enero 2017.

b. Colaboración con otras empresas

Un ejemplo de cómo el banco genera valor a sus clientes a través de la colaboración con otras empresas es su alianza estratégica con OnDeck. Desde el 2007, OnDeck utiliza la agregación de datos y la tecnología de pago electrónico para evaluar a las empresas pequeñas y medianas y otorgar financiamiento a un sector poco atendido por los bancos. A través de la plataforma OnDeck, las pequeñas empresas pueden obtener préstamos a una fracción del tiempo y el esfuerzo que se lleva a través de los canales tradicionales de la banca. La metodología de OnDeck™ permite analizar miles de datos - desde flujo de efectivo a la información pública en las redes sociales - para evaluar el riesgo de crédito pequeño negocio. El BBVA utilizará la metodología OnDeck para proporcionar el servicio a los clientes con préstamos de hasta \$250.000 y la posibilidad de desembolsar el financiamiento en tan sólo un día hábil.

Un elemento interesante es que la relación con OnDeck no es exclusiva, ya que esa empresa *FinTech* firmó un acuerdo estratégico con JP Morgan Chase en diciembre 2015, similar al que tiene con el BBVA.

EL CONTACTO CON EL ECOSISTEMA: CENTROS DE INNOVACIÓN BBVA

"Los Centros de Innovación son nuestro punto de contacto con el ecosistema de emprendimiento. La relación con los emprendedores es crítica para que el banco se transforme al ritmo necesario".

Marisol Menéndez, Gerente Open Talent, BBVA

En la práctica de IA, las relaciones y las redes que se forman son tan importantes como las innovaciones y la propiedad

intelectual de las ideas generadas. El BBVA ha establecido una red de centros de innovación en lugares clave para las operaciones del banco, incluyendo Madrid (2010), Bogotá (2011) y más recientemente México (2014). Estos centros juegan un papel fundamental en dar visibilidad al banco en el ecosistema y actuar como punto de contacto con los emprendedores. Adicionalmente, el Centro de Madrid tiene la función de actuar como "laboratorio viviente". En el lobby se recrean situaciones de la vida real para ver la reacción y recibir retroalimentación instantánea de los visitantes sobre innovaciones financieras que están en etapa de desarrollo.

En los Centros también se organizan eventos públicos sobre innovación y se dan charlas sobre las principales tendencias en el mundo de la tecnología y las finanzas. Un ejemplo es la llamada Universidad *FinTech*, un evento de un día en Madrid, donde los emprendedores pueden compartir con expertos e inversionistas de distintas partes del mundo. Desde la puesta en marcha de este programa, los Centros de Innovación BBVA han organizado 200 eventos y son visitados por unas 40.000 personas al año.

"El Centro de Innovación BBVA en Madrid es a la vez un lugar de trabajo productivo (equipos relacionados con la innovación trabajan allí) y un medio para interactuar con startups, desarrolladores y expertos en innovación. Es un lugar para compartir lo que estamos trabajando y también un lugar para escuchar y aprender de los demás. Un laboratorio viviente opera al interior del edificio principal para permitir que la gente ensaye con productos en fase de prototipo o producción temprana y la interacción nos permite capturar la retroalimentación".

Gustavo Vinacua, Jefe innovación abierta, BBVA

CAPÍTULO 2

¿QUÉ SE PUEDE APRENDER DEL CASO DEL BBVA?

En el actual contexto de potencial disrupción, cada empresa en el sector financiero deberá evaluar cuán amenazado está su mercado y decidir el curso de acción más apropiado. En caso de optar por trabajar con las empresas *FinTech*, el análisis del sistema de innovación abierta del BBVA ofrece lecciones incluso para empresas que operan fuera del campo financiero. Es un sistema de amplia cobertura, que abarca procesos hacia adentro y hacia afuera, así como múltiples funciones y un portafolio completo de programas. Su ejecución demanda un esfuerzo y cantidad de recursos, humanos y financieros que muchas empresas no tendrán o encontrarán difícil de justificar ante sus accionistas, por lo que el sistema no será fácil de replicar en su totalidad por todo tipo de organizaciones. Pero precisamente por su amplia cobertura, el caso del BBVA ofrece la posibilidad de observar los principales elementos del “cómo se hace” innovación abierta y construir una hoja de ruta (Ver Figura #12), un mapa que muestra un camino para que otras empresas puedan hacerse las preguntas apropiadas a su realidad para montar su propio sistema de innovación abierta.

No existe un modelo único de innovación abierta y la comunidad de innovación continúa acumulando estudios de casos para codificar lo que vendrían siendo las “buenas prácticas” en esta materia (Jaruzelski, 2011; APQC, 2013). Con variaciones, lo que se ha descubierto es que las empresas exitosas son aquellas que han implementado procesos críticos para encontrar, capturar y comercializar innovaciones *en sintonía con su estrategia de largo plazo*. En otras palabras, que el sistema de innovación abierta no puede operar aisladamente de la estrategia de la empresa, sino que, por el contrario, es una parte esencial de la misma. El caso del BBVA, es un caso que ilustra perfectamente esa buena práctica, pues utiliza la IA para avanzar en la transformación radical de su negocio central, y dejar de ser una empresa analógica para convertirse en una empresa digital.

Figura 6. Innovación abierta - hoja de ruta



EL MAPA DE LA INNOVACIÓN ABIERTA

Paso 1. Definir visión de largo plazo

La alineación del sistema de innovación abierta con la estrategia y modelo de negocio de una empresa permite poner el énfasis en los recursos y activos que la empresa necesita para crecer y ser más competitiva. Cada empresa o banco deberá hacer el ejercicio estratégico que le permita determinar las áreas donde necesita complementar sus capacidades internas y los recursos y activos que puede obtener del exterior. En el caso del BBVA, su estrategia requiere identificar talento y tecnologías innovadoras (de ser posible disruptivas) en todo el sector *FinTech* e incluso en industrias relacionadas, y su modelo de negocio busca incorporar una variedad de empresas financieras y no financieras, por lo que su sistema de innovación abierta tiene ese foco amplio. Pero otros bancos con modelos de negocio diferentes pudieran preferir identificar tecnologías que resuelvan asuntos específicos, como tecnologías para entrar en un segmento de negocio específico del sector *FinTech* o para reforzar su *back office*.

“Desde el principio identificamos ciertos rasgos culturales imprescindibles que debíamos fomentar: agilidad, flexibilidad, primacía del trabajo en equipo, espíritu emprendedor e impulso a la innovación. En ese contexto, debíamos abogar activamente por los modelos de innovación abierta, como factor capaz de superar las limitaciones de cualquier organización y atraer al desarrollo de propuestas de valor a los mejores talentos, ya fueran empleados, clientes, socios externos o cualquier otro stakeholder de la empresa”.

Paso 2. Identificar objetivos, socios y programas

SISTEMA DE INNOVACIÓN: FUNCIONES



Tener una variedad de programas de innovación abierta le ha permitido al BBVA ampliar las posibilidades para identificar tecnologías y modelos de negocio disruptivos, con el beneficio adicional de diversificar el riesgo de fracaso y poner el acento en la estrategia como un todo y no en los programas particulares. Sin embargo, no son muchos los bancos y empresas que utilizan este enfoque portafolio; incluso las grandes corporaciones prefieren utilizar solo uno o dos programas (Accenture, 2015). Una de las claves de éxito de los sistemas de IA está en identificar objetivos específicos y en la capacidad de relacionarlos con los distintos programas y sus respectivas funciones. Por ejemplo, una estrategia de crecimiento hacia nuevos mercados podrá implementarse de forma más rápida a través de programas para adquirir empresas que ya están operando en esos mercados que a través de competencias y aceleradoras. Sin embargo, las

competencias pueden ser un programa adecuado y menos costoso si lo que se quiere es explorar tendencias o encontrar empresas tecnologías nuevas que están trabajando en un área específica.

Todos los programas tienen riesgos, pero se ha identificado que el riesgo mayor es que las empresas no identifiquen las tecnologías o los emprendimientos correctos por no haber definido correctamente sus objetivos (Chesbrough, et al 2009). Otro riesgo es que se intente identificar sólo ideas novedosas que luego son difíciles de escalar en el mercado (Huston y Sakkab, 2006). En este aspecto el BBVA ha tenido cuidado en definir que no busca ideas, sino soluciones que ya cuenten con usuarios o clientes. Para el Open Talent y para el Innova Chile, en particular, los emprendedores deben tener como mínimo algún prototipo o beta del software, de forma que el banco pueda evaluar si los productos son escalables y si pueden beneficiarse del apoyo del banco.

Paso 3. Tener mandato y apoyo público de la alta gerencia

Estudios de caso de otras empresas han demostrado que la ausencia de un mandato claro y apoyo de la alta gerencia puede conducir al fracaso de los esfuerzos de innovación abierta. Sólo la alta gerencia puede crear la institucionalidad necesaria, asignar los recursos y, especialmente, dar tiempo para la experimentación y aprendizaje que requieren los procesos de innovación.

Para el equipo de innovación abierta del BBVA, el liderazgo del propio Presidente de la Junta Directiva, Francisco González, y del actual CEO, Carlos Torres Vila, es un factor que asegura el compromiso de la institución con los esfuerzos que se hacen a través de la innovación abierta. Además el apoyo es público y es un mensaje que ha sido

transmitido a grupos de interés externos, accionistas y empleados (información corporativa a accionistas e inversores, varios años).

"No podríamos hacer lo que hacemos y por tantos años sin el apoyo de la alta gerencia, comenzando por el propio Presidente de la Junta Directiva. Realmente nos han dejado hacer, experimentar y aprender".

Gustavo Vinacua, Jefe de innovación abierta /
Ex-Director Centro de Innovación, Madrid

Paso 4. Tener la infraestructura correcta

"Asegúrate de tener el equipo correcto" es una buena práctica que se ha identificado en los estudios de empresas con programas de innovación abierta y que se ubica de segunda en importancia después de la identificación de lo que se quiere. En el caso del BBVA, la variedad de su portafolio de programas y el hecho de que los mismos tengan un alcance global ha requerido un esfuerzo focalizado y sostenido de un equipo de personas, que en su mayoría no vienen de la industria bancaria, pero sí tienen un background en tecnología y experiencia de trabajo con emprendedores. El equipo es liderado por Carlos Torre Vila, CEO desde 2015, ingeniero eléctrico del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), con experiencia en la industria eléctrica. Se unió al BBVA como jefe de la unidad de Planificación y Estrategia en 2008, desde donde ha liderado la transformación del banco junto con el Presidente. Otras posiciones claves dentro del sistema de innovación abierta son ocupadas por personas que provienen de empresas como Paypal, Simple, Xerox y otras, que entienden el mundo del emprendimiento y la innovación.

Además de equipo, el sistema de innovación abierta se apoya en una estructura institucional y un presupuesto, cuyo monto es confidencial. Hasta 2015, la función de innovación abierta dependía de la Unidad de Estrategia y a partir de ese año depende de Nuevos Negocios Digitales, que es la unidad responsable de la inversión y lanzamiento de nuevos negocios digitales, así como de impulsar la colaboración con el ecosistema de startups y desarrolladores. Se apoya en las unidades de tecnología, talento y cultura y soluciones al consumidor, todas ellas dependientes directamente del CEO.

Paso 5. Posicionarse en las comunidades de emprendedores

"Sabíamos que los bancos no eran conocidos como innovadores, así que teníamos que comenzar por ser reconocidos como un elemento más del ecosistema de innovación, pero uno que hace aportes al mismo, que lo nutre. Por otra parte, también sabíamos que teníamos que aprender del ecosistema, identificar emprendedores y aprender a trabajar con ellos de manera colaborativa."

Gustavo Vinacua, Jefe de innovación abierta /
Ex-Director Centro de Innovación, Madrid

Uno de los factores de éxito de un sistema de innovación abierta está en el relacionamiento de la empresa con el ecosistema de innovación, emprendedores, universidades, otras empresas, expertos y gobiernos. El BBVA ha entendido que su capacidad de mapear y conectar con los ecosistemas locales de emprendimiento es crítica para anticipar lo que quieren los consumidores alrededor del mundo y por eso ha construido una amplia red que le permite explorar tendencias en el mercado y facilitar el acceso de los emprendedores

al banco, comenzando por los centros de innovación, punto de contacto por excelencia con los ecosistemas locales en Madrid y América Latina. Sin embargo, no es el único mecanismo. Los equipos de las empresas de capital de riesgo en los principales centros de actividad en el mundo *FinTech*, primero en Silicon Valley y más recientemente en Londres, actúan como una antena de recepción sobre los que sucede en lugares claves de la innovación tecnológica. El banco también utiliza a individuos con conexiones en los distintos ecosistemas como cazadores de talento.

También cabe mencionar los programas internos, como el *Beta Tester*, que permite que los empleados también sean parte de la red de innovación.

“Una de las claves de éxito es ser generosos y abrir la mano, tanto para dar como para recibir”.

Marisol Menéndez, Gerente Open Talent, BBVA

Algunos ejecutivos de empresas piensan que es menos riesgoso y menos complicado relacionarse con los emprendedores a partir de la compra de empresas (Accenture, 2015). Pero para otros, el equipo del BBVA incluido, apoyar al ecosistema añade más valor a la estrategia propia, pues ayuda a generar un flujo constante de emprendimientos y un portafolio de innovaciones y empresas con las cuales pueden colaborar (McKinsey, 2013). Por eso mismo, los Centros de Innovación son un elemento crítico en el esfuerzo del BBVA de nutrir el ecosistema, como lo es también el programa de aceleradoras. Este enfoque ganar-ganar se pone de manifiesto, además, en el hecho de que los ganadores de las competencias del BBVA mantienen la propiedad intelectual de sus innovaciones, algo que

diferencia al banco de otras empresas que llevan a cabo programas parecidos. Cisco, por ejemplo, retiene la propiedad intelectual de las empresas ganadoras de sus competencias (Jouret, 2009).

“Para trabajar con los emprendedores se necesita tener apertura y tratar de entenderlos. Nosotros buscamos generarles valor, que vean que tenemos interés en una relación de mutuo beneficio. Si surgen diferencias, buscamos convencerlos de que somos socios y que como socios es que debemos solucionar las diferencias”.

Gustavo Vinacua, Jefe de innovación abierta /
Ex-Director Centro de Innovación, Madrid

Paso 6. Crear sistemas y procesos internos

“Las empresas que adquirimos o las que entran en el programa de aceleración se integran a la cadena de valor a partir del conocimiento que aportan”.

Gustavo Vinacua, Jefe de innovación abierta /
Ex-Director Centro de Innovación, Madrid

El valor de los programas de IA de afuera hacia adentro depende de la capacidad de las empresas que los ejecutan de integrar las innovaciones dentro de sus cadenas de valor. Cómo se integran dependerá del objetivo último de la empresa, ya que no es lo mismo llamar a una competencia para mejorar un producto o proceso específico, que hacerlo para identificar emprendimientos disruptivos con los cuales asociarse. Parte del éxito está en establecer mecanismos formales e informales para mantener informados e involucrados tanto a la gerencia como al resto del personal,

a todos los niveles. En el caso del BBVA, existe un proceso formal, apoyado por plataformas informáticas de colaboración interna, para identificar necesidades y difundir información sobre innovaciones que pueden ser utilizadas por el banco para mejorar sus procesos o para lanzar nuevos productos (Marisol Menéndez). Así, el equipo de Open Talent está en constante contacto con las distintas unidades de negocio y cumple funciones de “*matchmaking*” entre el programa y esas unidades.

La forma en la que el conocimiento y talento descubierto a través de la IA se integra con las capacidades y habilidades internas del banco es muy variada. Aun cuando el objetivo último es que las empresas se incorporen al ecosistema BBVA como empresas independientes, hay muchas otras fórmulas intermedias, como contratar individuos, convertir a las empresas en proveedores o licenciar la tecnología o establecer alianzas estratégicas. El actual jefe del mercado API en España, por ejemplo, era socio fundador de Simple, un banco digital que es parte del portafolio de inversiones del BBVA. Igualmente, seis de los analistas que trabajan en la empresa de Big Data, B&A, fueron descubiertos a partir de su participación en una de las ediciones del Open Talent. Otra de las empresas descubiertas provee servicios de verificación digital como proveedor.

Una lección que se desprende de la experiencia del BBVA con innovación abierta y de la implementación de programas similares en otras empresas, es que el desarrollo de sistemas y procesos para realizar las conexiones entre lo que se descubre y la organización, fomenta un cambio cultural interno (Huston y Sakkab, 2006). Para que programas como *Connect and Develop* de Procter and Gamble o los del BBVA sean sostenibles es necesario fomentar una cultura de

apertura a las ideas externas que a su vez promueva una mayor generación de ideas internas. La promesa de la innovación abierta es que con el tiempo ese proceso traerá mayor generación de ideas internas, lo cual puede verse en el caso del BBVA en las soluciones innovadoras con las que ha salido al mercado en los últimos años.

“En un ambiente de cambio, como el actual, tenemos que experimentar con distintos enfoques y tratar muchas cosas, pues todos los grandes bancos están haciendo cosas similares. Desafortunadamente, el mercado de valores no siempre premia la experimentación y algunos analistas o inversionistas critican al banco por experimentar”.

Alan Colmenares, Nuevos Negocios Digitales, BBVA

Paso 7. Experimentar, evaluar y aprender de la experiencia

El BBVA ha operado el sistema de innovación abierta con flexibilidad y espíritu emprendedor. Desde que lanzó el Open Talent en 2009, el banco ha estado en un constante mejorar, modificar y ampliar cada uno de los programas a medida que los va ejecutando. Al mismo tiempo, el banco ha procedido con cautela, ensayando a nivel piloto cuando es posible. Hay varios ejemplos de esa actitud experimental: el programa de capital de riesgo, donde el BBVA comenzó inyectando dinero en fondos de terceros antes de abrir un fondo corporativo (BBVA Ventures), para luego reconocer que era más competitivo crear una empresa independiente (Propel). El mercado de API, cuya apertura se produce de manera parcial después de varias competencias y de la experiencia positiva con Dwolla.

CONCLUSIONES

La tecnología ha creado la posibilidad de disrupción de la industria de servicios financieros y permitido el surgimiento de nuevos jugadores, las empresas *FinTech*. El potencial disruptivo de las *FinTech* tiene que ver con sus características competitivas y propuesta de valor, superiores a la de los bancos tradicionales. Han simplificado la tecnología para tener una interfaz digital, simple y amigable, accesible a cualquier hora y lugar, que ofrece una experiencia de compra que no puede ser replicada sino a través de canales de distribución digitales. Esas empresas aprovechan la tecnología para superar las ineficiencias operativas de las instituciones tradicionales, así como para entender mejor al cliente.

El ritmo de disrupción será distinto en cada país y dependerá de la interacción de distintas fuerzas: los hábitos de consumo de distintos segmentos de la población; el nivel de penetración de celulares y en especial de teléfonos inteligentes; el nivel de penetración de internet y la velocidad de transmisión de datos; el porcentaje de población bancarizada; y las regulaciones gubernamentales. Es muy posible que la participación de mercado de las empresas *FinTech* continúe en aumento hasta que se llegue un punto de inflexión, cuya fecha es aún difícil de precisar.

Para salir adelante en ese entorno de disrupción, cada banco necesita innovar y transformarse en una empresa capaz de operar en el mundo digital. El BBVA ilustra a la perfección cómo una institución financiera tradicional puede aprovechar las ventajas de la innovación abierta para acelerar su proceso de cambio y posicionarse en el mundo digital. El cambio que ha emprendido no es solamente tecnológico, sino también organizativo y cultural. Ha sido una apuesta riesgosa que puede mostrar éxitos parciales, pero que sólo el tiempo permitirá evaluar en toda su dimensión.

BIBLIOGRAFÍA

ACCENTURE (2015)

"Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation"

ACCENTURE (2015)

"The Future of *FinTech* and Banking: Digital disrupted or Reimagined?"

APQC (2013)

Enhancing Idea Generation Through Collaboration: a Best Practices Report"

http://www.pmi.org/~media/PDF/Knowledge%20Center/APQC_OI%20report.ashx

BBVA (2016)

"Presentación Institucional". I trimestre

http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/fbinir/mult/Presentacion-Institucional-1T16_tcm926-593715.pdf

BBVA

Centro de Innovación. centrodeinnovacionbbva.com

BARRY JARUZELSKI and RICHARD HOLMAN (Marzo/Abril 2011)

"The Three Paths to Open Innovation" Ivey Business Journal

CARLOS TORRE VILA (Octubre, 2014)

"Looking Ahead: Digital Banking" Presentación ante el BoAML Banking \$Insurance CEO Conference.

CARLOS TORRE VILA (Marzo, 2016)

"Thinking Ahead" Presentación en el Morgan Stanley European Financials Conference

CAPGEMINI (2016)

BBVA: Rebooting Banking for the Digital Economy"

CB INSIGHTS BLOG (julio 2015)

"Here's Where 6 Banking Giants Are Placing Their Bets On *FinTech* Startups"

<https://www.cbinsights.com/blog/major-banks-fin-tech-startup-investment-trends/>

CITI GPS REPORT (2016)

Digital Disruption: How *FinTech* is Forcing Banking to a Tipping Point"

FINEXTRA (Marzo, 2015)

"Trends in Global Digital Banking drive Citi's digital strategy".
Entrevista con Adyita Menon, Director del Citibank Global digital strategy

FORRESTER (2015)

BBVA takes an Alternative Path to Innovation"

FRANCISCO GONZÁLES (2015)

"La transformación de una empresa analógica en una digital"
<https://www.bbvaopenmind.com/articulo/la-transformacion-de-una-empresa-analogica-en-una-empresa-digital-el-caso-de-bbva/>

FRANCISCO GONZÁLES (2013)

"Una Banca del Conocimiento para una Sociedad Hiperconectada" en Cambio. BBVA

FRANCISCO GONZALES (Marzo, 2016)

"La Banca Como Está Estructurada es Inviabile". Entrevista en El País

HENRY CHESBROUGH (2003)

Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Cambridge, Massachusetts, Harvard Business School Press

HENRY CHESBROUGH (2006)

"Open Business Models", Cambridge, Massachusetts, Harvard Business School Press

HENRY CHESBROUGH y SABINE BRUNSWICKER (2013)

"Managing Open Innovation in Large Firms" Fraunhofer Institute for Industrial Engineering

HENRY CHESBROUGH (2015)

"Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI" . BBVA Open Mind.

<https://www.bbvaopenmind.com/articulo/innovacion-abierta-innovar-con-exito-en-el-siglo-xxi/>

GUIDO JOURET (2009)

"Inside Cisco's Search for the Next Big Idea" Harvard Business Review. Septiembre

MICHAEL CORBET, CEO Citibank (Febrero, 2014)

"Keynote at the Mobile World Congress".

<http://www.citigroup.com/citi/news/executive/140225Ea.htm>

LARRY HUSTON y NABIL SAKKAB (Marzo, 2006)

"Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation", HBR.

OLIVER GASSMANN Y ELLEN ENKEL (2003)

"Towards a Theory of Open Innovation: Three Core process Archetypes". Institute of Technology management, University of St. Gallen, Switzerland

<https://www.alexandria.unisg.ch/274/>

OPEN TALENT

Términos y Condiciones. Varios años. <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/opentalent>

PRICEWATERHOUSECOOPERS (Marzo, 2016)

"Blurred Lines: how *FinTech* is Shaping Financial Services"

RODRIGO ÁLVAREZ. Accenture Digital (2015)

"Everyday Banking: el Cliente Digital y la Transformación de la Banca" en La transformación Digital de la Banca Española, Instituto de Estudios Bursátiles (IEB)

STEPHEN GANDEL (Julio, 2016)

"Here's how CitiGroup Is Embracing the *FinTech* Revolution". Fortune

THE ECONOMIST (Junio, 2015)

"Simple, but Uncertain"

THE ECONOMIST (Junio, 2015)

"Why *Fintech* Won't Kill Banks"

US INTERNATIONAL TRADE COMMISSION (USITC) (October 15, 2013)

"Case Study 4: Increasing Collaboration and Integration in Online Services—The Economic Contributions of Application Programming Interfaces" en "Digital Trade in the US and the Global Economy"

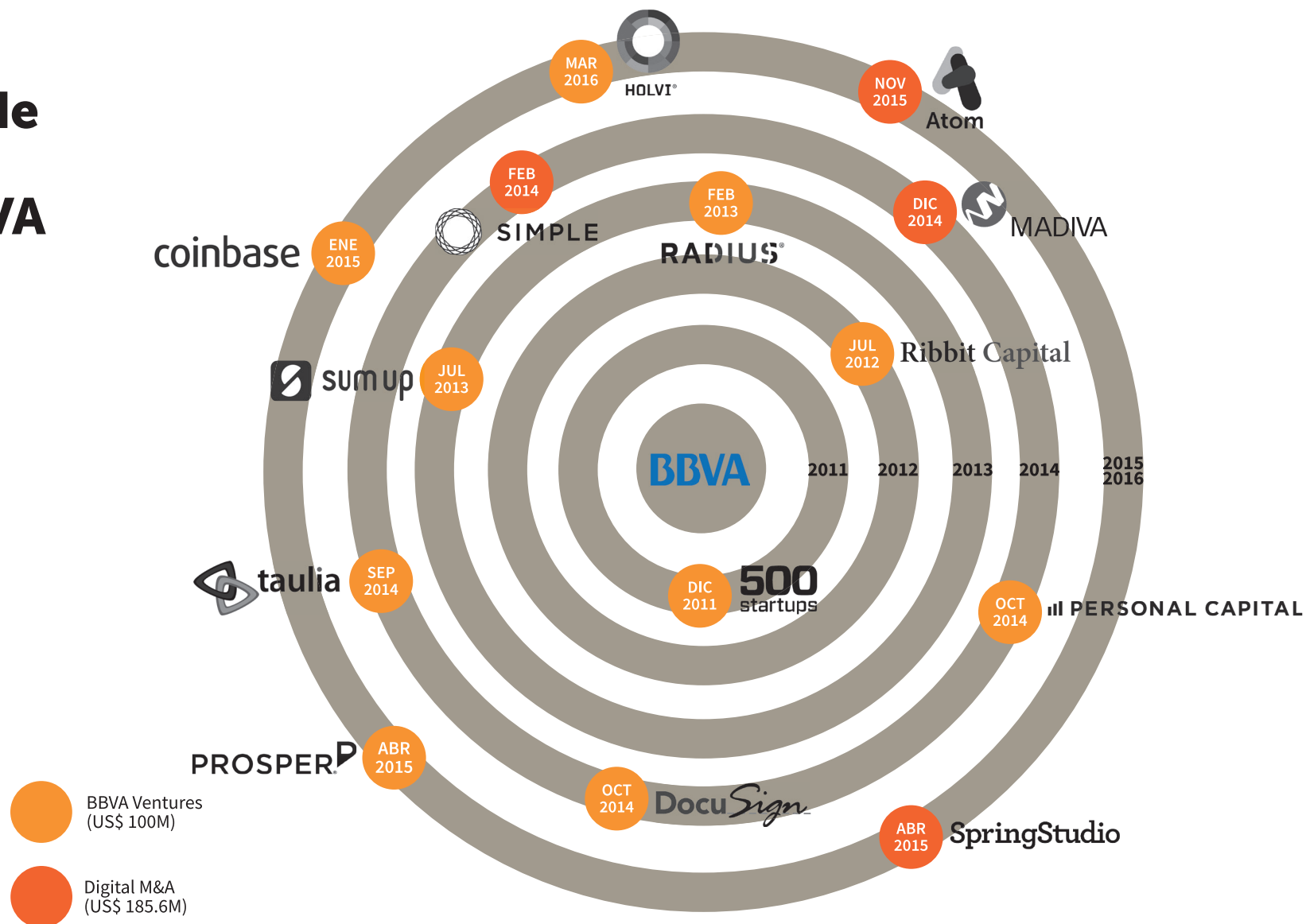
<https://www.usitc.gov/publications/332/pub4485.pdf>

ANEXO 1

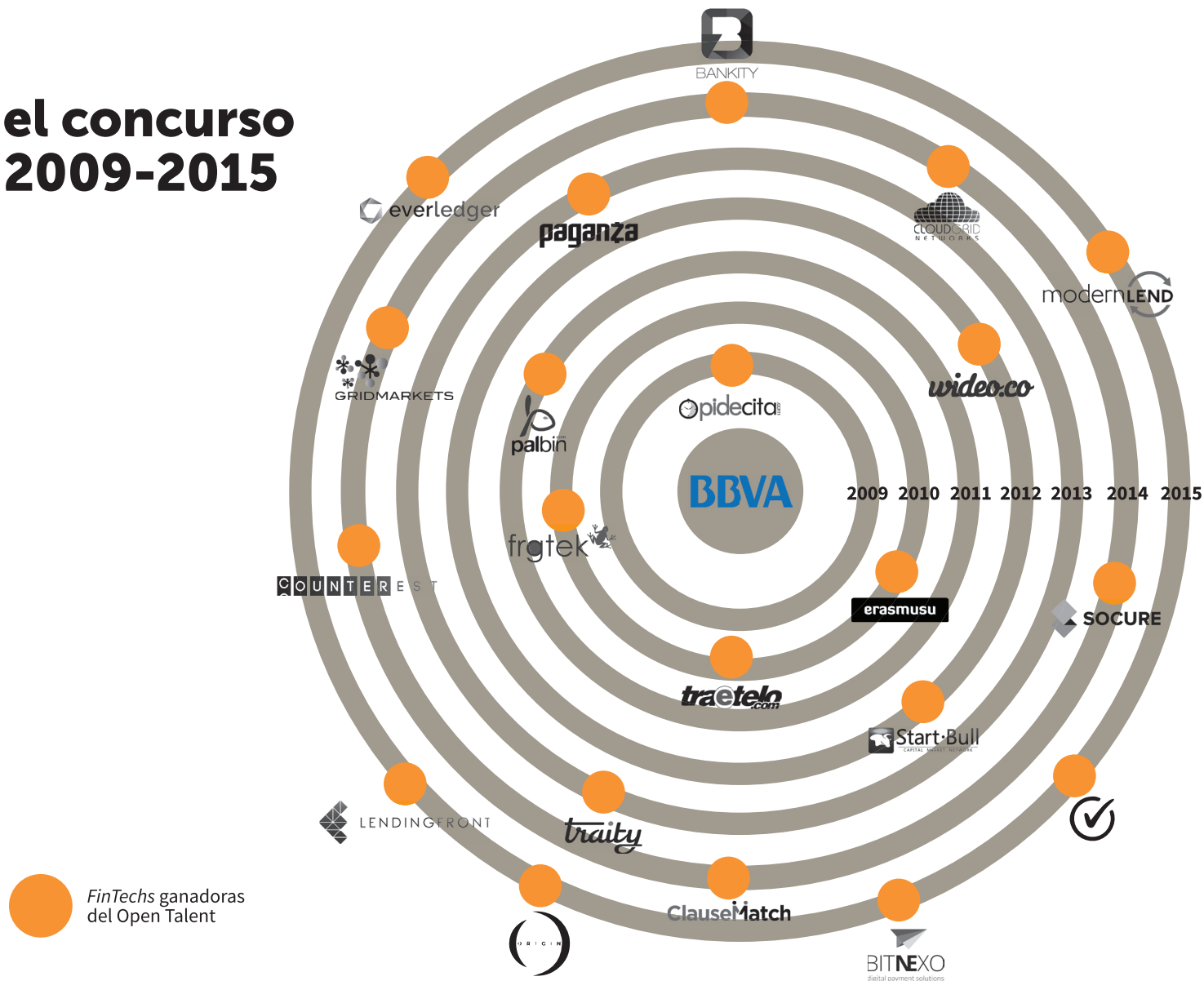
Los mecanismos de innovación abierta del banco BBVA



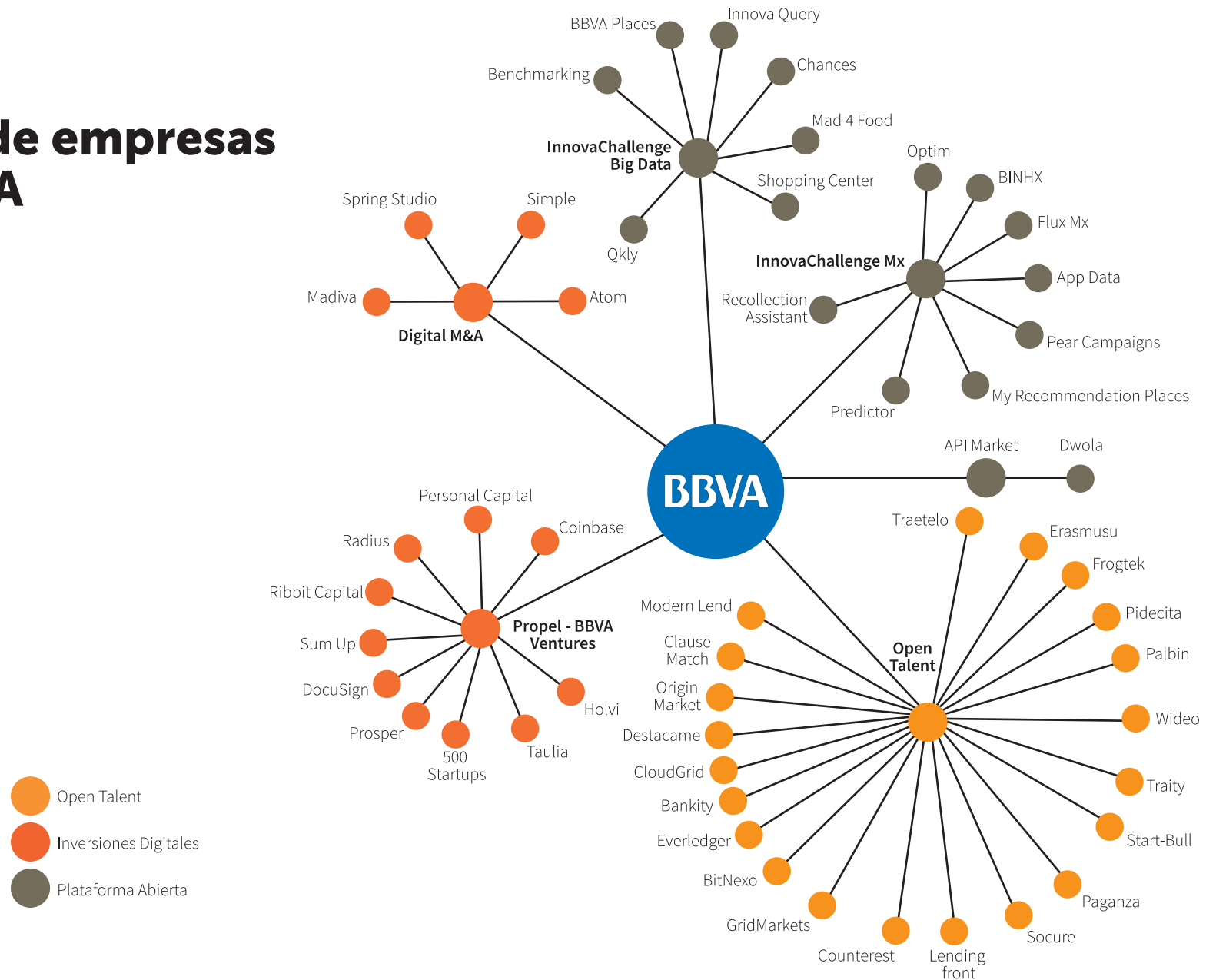
ANEXO 2 Ecosistema de inversiones digitales BBVA



ANEXO 3 Ganadores del concurso Open Talent 2009-2015



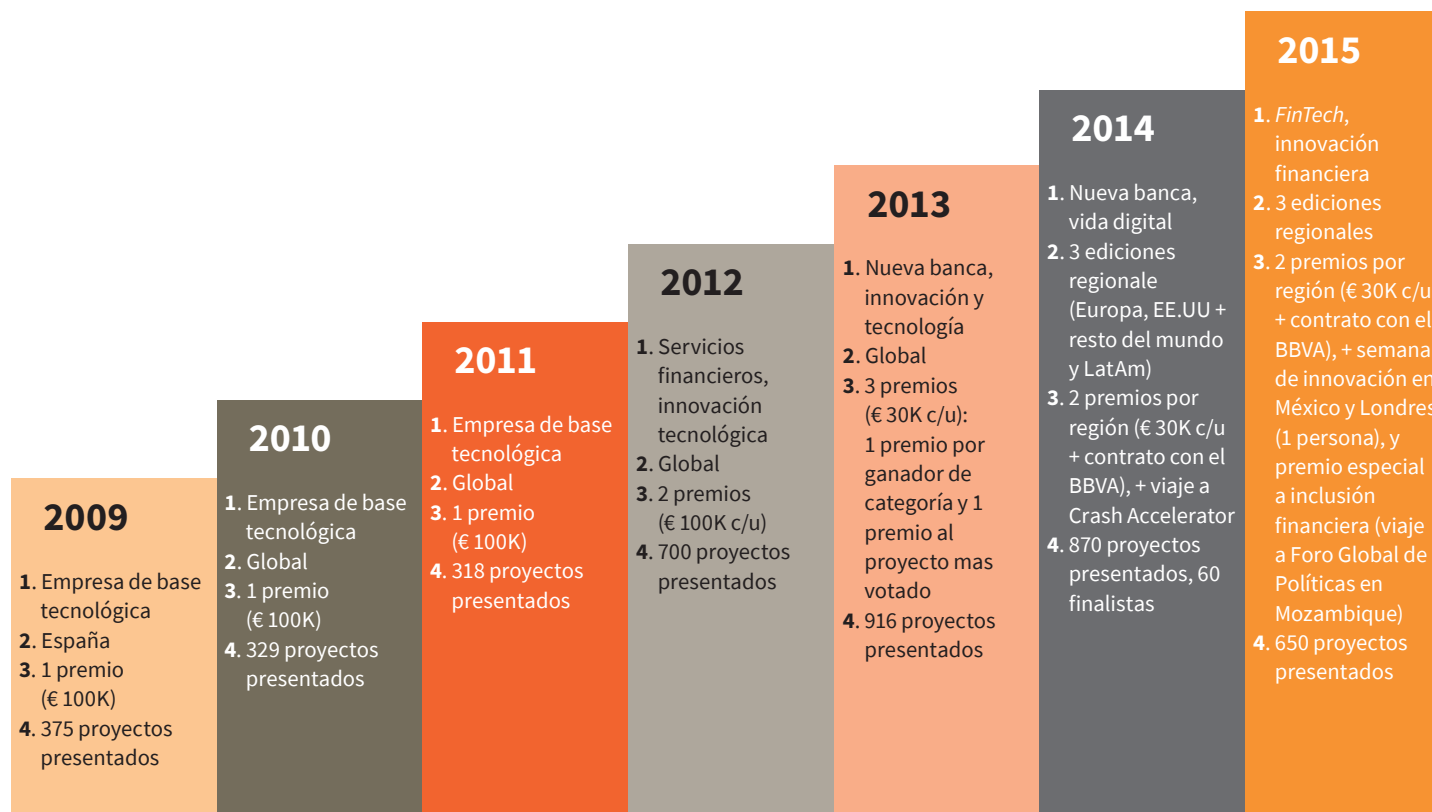
ANEXO 4 Ecosistema de empresas FinTech BBVA



ANEXO 5 Evolución programa Open Talent 2009-2015

Bases del concurso

- +3 años de fundada
- Haber recibido inversión igual o menor a € 1.5M
- Ventas anuales menores a € 1M
- Tener desarrollado un beta producto



ANEXO 6 Datos del BBVA

€741
miles de millones de activo total

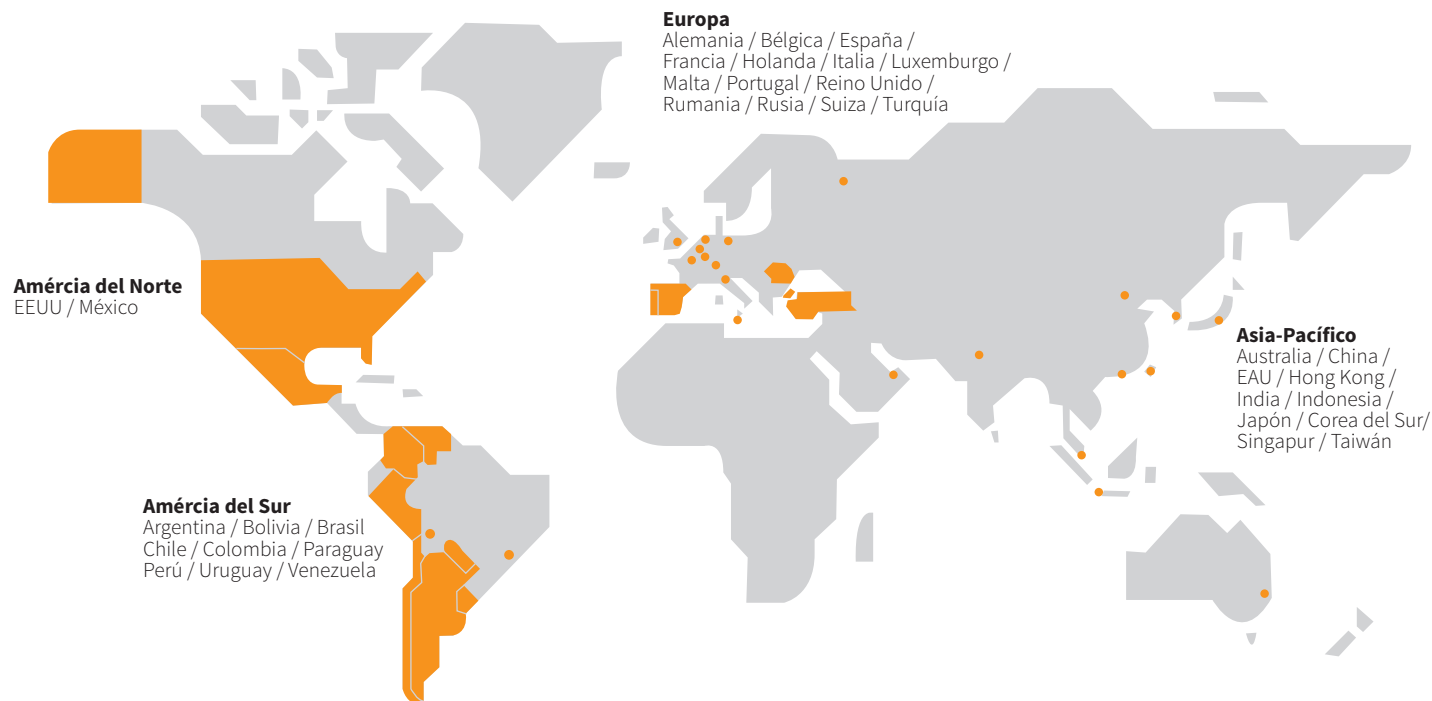
66
millones de clientes

35
países

9.173
oficinas

30.794
cajeros

137.445
empleados



Información a cierre de marzo 2016

INFORMACIÓN DEL GRUPO

BBVA es un grupo financiero global fundado en 1857 con una visión centrada en el cliente. Es la primera entidad financiera de España y México; cuenta con franquicias líder en América del Sur y la región del Sunbelt en Estados Unidos; y es el primer accionista del banco turco Garanti. Su negocio diversificado está enfocado a mercados de alto crecimiento y concibe la tecnología como una ventaja competitiva clave. La responsabilidad corporativa es inherente a su modelo de negocio, impulsa la inclusión y la educación financieras y apoya la investigación y la cultura. BBVA opera con la máxima integridad, visión a largo plazo y mejores prácticas, y está presente en los principales índices de sostenibilidad.

CONTACTOS

Oficina central Ciudad BBVA: Calle Azul,4 28050 Madrid, España

Oficina de Nueva York: 1345 Avenue of the Americas,
44th Floor - 10105, New York, NY

Accionistas: accionistas@bbva.com / Tel : +34 902 200 902

Inversores: inversoresbbva@bbva.com / Tel : +34 91 374 65

Más información: <http://accionistaseinversores.bbva.com>



ANEXO 6 Datos del BBVA

DATOS DE LA ACCIÓN - 15/6/2016

Moneda: EUR / Last Close: 5.13 / ● BBVA



Capitalización bursátil (millones de euros) 37.194

Valor contable por acción (euros) 7,29**

Rentabilidad por dividendo (dividendo/precio; %) 6,3

Información a 31/03/2016

DATOS RELEVANTES

Balance (millones de euros)

	31/03/16	31/03/15	31/12/15
Activo total	740.947	672.598	750.078
Créditos a la clientela (bruto)	428.515	374.873	432.855
Depósitos de la clientela	408.971	339.675	403.069
Otros recursos de clientes	131.076	132.844	131.822
Total recursos de clientes	540.047	472.519	534.891
Patrimonio neto	54.516	52.366	55.439

Cuenta de resultados (millones de euros)

	31/03/16	31/03/15	31/12/15
Margen de intereses	4.152	3.663	16.426
Margen bruto	5.788	5.632	23.680
Margen neto	2.614	2.857	11.363
Beneficio antes de impuestos	1.338	1.442	5.879
Beneficio atribuido al Grupo	709	1.536	2.642

Datos por acción

	31/03/16	31/03/15	31/12/15
Número de acciones (millones)	6.367	6.225	6.367
Número de accionistas	942.343	944.631	934.244
Cotización (euros)	5,84	9,41	6,74
Beneficio atribuido por acción (euros)*	0,10	0,23	0,38
Valor contable por acción (euros)**	7,29**	8,15**	7,47

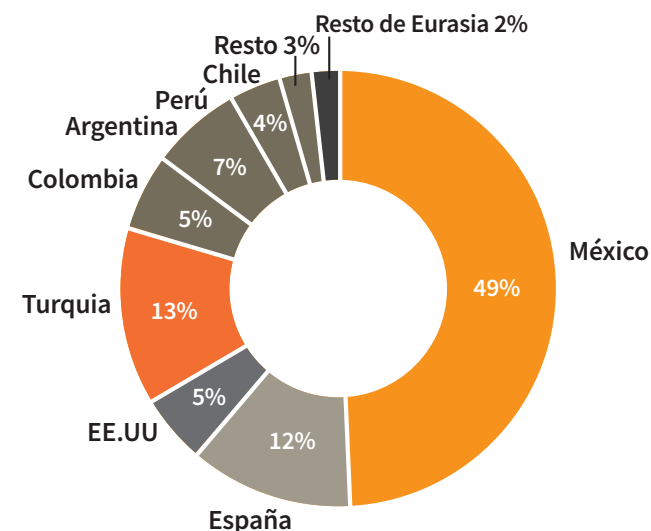
Ratios***

	31/03/16	31/03/15	31/12/15
CET 1	11,6	12,7	12,1
Tier I	12,1	12,7	12,1
Ratio Total	15,0	15,8	15,0
ROE (Bº atribuido/Fondos propios medios; %)	5,6**	8,8**	5,2
ROA (Bº neto/Activos totales medios; %)	0,52	0,73	0,46
Ratio de eficiencia (%)	54,8	49,3	52,0
Tasade mora	5,3	5,6	5,4
Tasa de cobertura	74	65	74

DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA

Beneficio atribuido 3M16

Desglose por país (1)



(1) Las cifras excluyen el Centro Corporativo

RATINGS

	Fitch	Moody's	S&P	DBRS	Scope Rating
Largo Plazo	A-	Baa1	BBB+	A	A
Corto Plazo	F-2	P-2	A-2	R-1 (low)	S-1
Perspectivas	Estable	Estable	Estable	Estable	Estable

* Ajustado por remuneración de instrumentos de capital de nivel 1 adicional.

** Corregido por los resultados de la ejecución del dividendo-opción de abril de 2016 y abril de 2015, respectivamente.

*** Los ratios de capital están calculados bajo la normativa CRD IV de Basilea III, en la cual se aplica un faseado del 60% para 2016 y un 40% para 2015.