

Categoría: Modelo de negocio

BBVA: una estrategia para la era digital

Escrito por Aldara Barrientos



Los profesores de la Harvard Business School han tenido la oportunidad de conocer el proceso de transformación digital de BBVA de la mano de su presidente, Francisco González.

Nadie mejor que él para explicar, en el marco de la Strategy Research Conference –organizada por la prestigiosa escuela de negocios–, un cambio complicado que no solo se refiere a la innovación tecnológica o a la implantación de nuevos productos, servicios y procesos, sino donde el factor clave es el compromiso de los empleados: “Se trata de motivar e influir en sus comportamientos. Se trata de perseverancia y liderazgo”.

Tras el gran esfuerzo emprendido en los últimos años, el presidente de BBVA afirma haber alcanzado ahora una posición que les permite “liderar la transformación digital de la industria bancaria y convertirnos en el primer –y esperemos que el mejor– banco basado en el conocimiento, un banco completamente integrado en el ecosistema digital”.

Lejos de triunfalismos, Francisco González es consciente de que participan “en una carrera que no tiene línea de meta ni recorrido prefijado. Ni siquiera un conjunto de reglas para guiarnos en nuestros esfuerzos”. Sin embargo, BBVA ha sabido planificar y ejecutar a la perfección cada una de las etapas, consiguiendo revalidar su liderazgo y dosificar las fuerzas.

Estas son algunos de los puntos claves de esa carrera, los cuales compartió con los académicos de la Harvard Business School:

Reconocimiento del terreno

“Si bien hemos visto algunos cambios significativos en los bancos, y en la industria financiera en general, no han sido tan revolucionarios como los que han experimentado otras industrias (música, viajes o telecomunicaciones).

Esto puede atribuirse a diferentes factores: la confianza que los consumidores (solían) depositar en los bancos, la alta rentabilidad de la industria hasta la crisis, la cual disuadió de “experimentar”; el inadecuado desarrollo de las infraestructuras necesarias para extraer todo el potencial de las nuevas tecnologías, y, por supuesto, la regulación.

Pero todo esto está cambiando: la banca es la siguiente en esa transformación radical, por dos poderosas razones.

La primera, los consumidores están cambiando. Existe una generación nueva y diferente de consumidores que empieza a acostumbrarse a integrar los servicios digitales en su día a día, y cuyas expectativas de los servicios financieros están cambiando radicalmente.

Estos clientes quieren soluciones en tiempo real, personalizadas y ofrecidas de manera sencilla; son “móviles” y esperan vivir una auténtica experiencia omnicanal; buscan contenidos innovadores que les sean entregados de una forma más entretenida; y demandan mucha más conveniencia o valor.

Además, la crisis ha deteriorado la reputación de los bancos. Ahora, muchos consumidores están dispuestos a aceptar servicios bancarios de otro tipo de compañías.

La segunda razón es que la rentabilidad de la banca ha empeorado sustancialmente después de la crisis. Hoy tenemos un contexto de tasas de interés mucho más bajas, y curvas de rendimiento más planas; y una regulación mucho más dura, requerimientos más elevados en términos de capital y liquidez, protección al consumidor, costes de cumplimiento más altos, etc.

Como resultado, el crecimiento ha sido menor y la rentabilidad mucho más baja.

Todo esto llama a un cambio. Los bancos necesitan reducir costes radicalmente y explorar (nuevas) vías para incrementar (diversificar) los ingresos. Este último es un asunto bastante controvertido. Sin embargo, sí existe un camino más convencional para reducir costes: la consolidación.

La crisis ha provocado alguna. En Estados Unidos y en Europa, el número de bancos ha descendido entre un 20 y un 25% desde que comenzó la crisis. Esto no es suficiente para permitir las mejoras de eficiencia que se requieren. Las cuestiones regulatorias y políticas tienden a ralentizar el proceso de consolidación, particularmente para las operaciones transfronterizas.

Este proceso no alcanzará una velocidad completa hasta que las instituciones relevantes sientan la suficiente presión para actuar. Y el factor principal para añadir presión a los bancos va a ser la revolución tecnológica.

Estamos entrando en una fase en la que los avances tecnológicos pueden tener un impacto inmediato y considerable sobre las actividades bancarias actuales.

Algunas tecnologías están iniciando una fase de crecimiento exponencial. En parte porque las infraestructuras ya están ahí. Pensemos, por ejemplo, en la movilidad, las criptomonedas y las tecnologías de cadena de bloques (blockchain), la inteligencia artificial, el Procesamiento Natural del Lenguaje, el cloud computing, la biometría o el Internet de las cosas.

Tres dorsales distintos

La tecnología será el driver de la mejora espectacular de la productividad y la eficiencia en la banca, al mismo nivel que la experimentada en otras industrias ya digitalizadas.

De hecho, ya está sucediendo. Decenas de start-ups están alterando muchos segmentos de la cadena de valor de la banca mediante proposiciones de nicho, aprovechando la tecnología para ofrecer un experiencia de cliente superior a un coste más bajo.

Como los disruptores en otros sectores, las empresas fintech (financial technologies: servicios financieros basados en innovación tecnológica) están creciendo rápidamente.

En 2014, atrajeron 12 mil millones de dólares de inversión, frente a los 4 mil millones de dólares del año anterior, o los 13 mil millones de dólares de la primera mitad de 2015, una cifra más alta que la total de 2014. La mayor parte de la inversión se destina a compañías de Estados Unidos (entre un 60 y un 65% del total), pero también encontramos flujos significativos hacia empresas europeas (alrededor del 20%). En los últimos cinco años, las fintechs chinas e indias han atraído cerca de 6 mil millones de dólares, y hay muchas iniciativas interesantes por todo el mundo, incluidas Latinoamérica y África.

Los pagos, la actividad crediticia, las tecnologías comerciales y la gestión del patrimonio son áreas calientes para la inversión fintech, pero también hay dinero destinado a riesgo y seguridad, seguros, depósitos, aumento del capital e inversión.

Muchas de estas empresas ya no son pesos ligeros. Las tasaciones en el sector están disparándose. Recientes estimaciones muestran que hay más de 30 fintech “unicorns” (compañías por valor de más de mil millones de dólares) y el número se va duplicando o triplicando cada año.

Sin embargo, la mayoría de estas newcomers todavía confían en la banca (convencional) por la infraestructura bancaria. Normalmente no tienen el poder financiero ni la organización para proporcionar una oferta bancaria completa (de principio a fin). Incluso las grandes compañías digitales (Amazon, Google y Apple) están combinando su oferta actual con servicios financieros específicos. Pero todavía se mantienen, en gran parte, en la periferia del sistema bancario, principalmente debido a la regulación.

Las nuevas tecnologías ofrecen a los bancos la posibilidad de mejorar la experiencia de sus clientes a un costo mucho más bajo, ya que se dan enormes economías de masas (de escala, de alcance, de network) para ser explotadas.

Aquellos bancos que quieran prosperar en el nuevo entorno necesitan reaccionar rápido, porque la ventana de oportunidad que hoy está abierta se cerrará pronto.

Un nuevo entorno competitivo está en ciernes: por una parte, tenemos los bancos convencionales, que tienen la gran mayoría de clientes y abundante información sobre ellos; tienen las infraestructuras de producción y distribución, las licencias requeridas por las regulaciones y los recursos financieros. Pero también están constreñidos por estructuras inflexibles y costosas, por procesos engorrosos y por culturas corporativas obsoletas.

Por otro lado, tenemos las compañías de nueva creación que son altamente ágiles y flexibles, creativas, innovadoras y alineadas con el mundo tecnológico. Sin embargo, no tienen clientes ni infraestructura, ni los recursos financieros necesarios para conseguirlos.

Finalmente, tenemos los grandes nombres del negocio online, con clientes, una marca y recursos para compensar cualquier falta de infraestructura o experiencia. Para ellos, los servicios financieros no son hoy una prioridad (principalmente por la reticencia a entrar en un sector tan estrechamente regulado).

Estos tres grupos son los componentes clave de la nueva banca digital que está comenzando a tomar forma. La pregunta del millón es: ¿Quién estará en el centro de este escenario? O, dicho de otro modo, ¿quién “será dueño” de los consumidores?

Desde mi punto de vista, la mayoría de los bancos convencionales se quedarán a medio camino, ya que el tipo de cambio que los bancos necesitan requiere de un proceso largo y complejo, que implica no solo una transformación tecnológica sino también un profundo cambio organizacional y cultural.

Esta transformación debería estar orientada a hacer que los bancos maximicen su ventaja competitiva más importante: la enorme cantidad de datos que tienen de sus clientes.

Los bancos deben convertirse en organizaciones impulsadas por los datos y ofrecer una banca basada en el conocimiento: nuevos y mejores productos y servicios basados en la información y adaptados a las necesidades y expectativas de cada cliente.

Los bancos se convertirán en compañías de software e información con una propuesta de valor completamente diferente.

Idealmente, deberían aspirar a ser responsables de sus propios ecosistemas, como dueños, “gobernantes” y gestores de una plataforma en la que la banca interactúa con una miríada de proveedores especializados y con los clientes, para diseñar y entregar la mejor experiencia a cada uno de ellos.

Esto es lo que en BBVA queremos decir con “Going Digital”. Y esto es lo que aspiramos a hacer.



El presidente de BBVA junto a Jan W. Rivkin, senior associate y profesor de la Unidad de Estrategia en Harvard Business School.

La “gran construcción” de la transformación digital

En BBVA nos gusta usar la analogía de “construir una casa”, al hablar de nuestra transformación digital.

En esta casa “digital”, los cimientos son la tecnología; los suelos y las paredes se componen de los productos, los procesos, la estructura organizacional y la cultura corporativa. Finalmente, el tejado representa los canales, el front office que está en contacto con los clientes.

La mayoría de los bancos todavía operan con plataformas diseñadas originalmente en los 60 o 70, que se han mostrado completamente incapaces de manejar el incremento de volumen y la sofisticación de las necesidades de procesamiento de la banca digital. Estas plataformas no pueden beneficiarse de la tecnología big data, porque los datos están organizados en silos y son completamente inaccesibles.

Tampoco son capaces de interactuar en ecosistemas abiertos con terceras partes, así que no pueden beneficiarse de la especialización intensa, el desarrollo más rápido, el coste más bajo y la mayor oferta y transparencia para el cliente que los modelos de innovación abierta proporcionan. Como consecuencia, estas plataformas colapsarán en alguna fase del proceso de digitalización.

Un banco exitoso en la era digital necesita una plataforma tecnológica del siglo XXI.

En BBVA, empezamos nuestra travesía digital hace ocho años, con la construcción de una plataforma tecnológica escalable y de última generación. Ha sido un proceso largo, difícil y costoso, pero hoy nuestra plataforma es completamente operativa.

Gracias a esta inversión, en la actualidad nuestros sistemas procesan más de 450 millones de transacciones en los días de máxima actividad, cinco veces más que en 2006. Y estamos preparados para gestionar el incremento exponencial de transacciones que esperamos para los próximos años.

Nuestra plataforma nos permite trabajar en tiempo real, operar en un ecosistema abierto con terceras partes, poner en marcha la arquitectura correcta para la ciberseguridad y la protección de datos; extraer y procesar el máximo conocimiento de nuestros datos, y derivarlo a nuestros productos y servicios, reduciendo radicalmente el time to market.

Sin embargo, construir una nueva plataforma tecnológica no es suficiente.

Empleados comprometidos

Una vez que los cimientos de la casa digital están colocados, se necesita el suelo y las paredes. Eso significa un cambio drástico en las operaciones y procesos, lo que exige una nueva estructura organizacional.

Por esta razón, en 2014 creamos la división de Banca Digital, para acelerar nuestra transformación. Conseguimos resultados prometedores y aprendimos dos lecciones clave. Primera, que la velocidad de cambio se está acelerando. Y, segunda, que estábamos listos para mantener el ritmo.

En mayo, dimos a conocer una nueva estructura de gestión, que convirtió al cabeza de nuestra división digital en consejero delegado de BBVA.

La nueva estructura organizacional tiene dos objetivos clave: conseguir resultados en todo nuestro negocio en el corto y medio plazo, y reunir las competencias necesarias para alcanzar el éxito en la nueva industria de banca digital.

Ahora, BBVA Digital está al frente de la organización, conduciendo el proceso de transformación de todo el Grupo.

Probablemente, la tarea más importante de esta transformación tiene que ver con el capital humano y con cómo gestionar y motivar a nuestra gente para aprovechar al máximo los avances digitales.

Para ello, hemos revisado completamente nuestro departamento de Recursos Humanos (ahora división de Talento y Cultura) con dos misiones fundamentales. En primer lugar, atraer y retener al talento necesario; en segundo, crear una nueva cultura corporativa más ágil, flexible y emprendedora.

Hemos incorporado al mejor talento digital y contamos con más de 3.500 personas trabajando en estas áreas. Entre ellas, estamos dedicando especial atención a desarrollar las capacidades de análisis de datos.

Hemos creado BBVA Data & Analytics, una filial exclusiva de BBVA para conducir globalmente la transformación de BBVA hacia un negocio digital basado en datos.

Los equipos de big data en España y en EE.UU. están trabajando con nuestras unidades de negocio en el desarrollo de sistemas de datos, y en diferentes proyectos en ámbitos como conocimiento del cliente, procesos internos, análisis de riesgos, detección y prevención del fraude y nuevos productos a partir de los datos.

Al mismo tiempo, estamos cambiando el modo de aproximarnos a la gestión de los proyectos, adoptando técnicas ágiles, flexibles y con equipos scrum (estableciendo un paralelismo con la melé del rugby).

Son equipos multidisciplinares y entregados que trabajan juntos para desarrollar nuevas aplicaciones en ciclos cortos (sprints) de dos semanas, frente a la gestión tradicional de proyectos, que implica meses para el lanzamiento de nuevos procesos, productos, etc.

Estamos también rediseñando los procesos con nuevas tecnologías y técnicas. Por ejemplo, en lo relativo a segmentación conductual, somos capaces de segmentar automáticamente 6,5 millones de clientes en solo 5 horas, gracias a las técnicas de big data; cuando antes se necesitaban dos empleados a tiempo completo durante dos meses para conseguir los mismos resultados.

Una casa en reforma permanente

Colocados los cimientos y las paredes, la casa necesita su tejado, los canales para comercializar los servicios.

Actualmente, 14 millones de clientes (el 21,5% de nuestra base de clientes) utilizan nuestros canales digitales, más de 7,6 millones a través de banca móvil. Este año alcanzaremos 15 millones de clientes digitales, 8 de ellos de banca móvil.

Los canales móviles están registrando resultados impresionantes. En octubre, el 25% de nuestros préstamos se originaron a través de canales digitales (casi tres veces más que a principios de año). Cifras similares pueden verse también en otros productos, como planes de pensiones, tarjetas, etc.

Nuestra transformación digital nos está permitiendo lanzar nuevos productos digitales con un ratio de éxito mucho más elevado. Por ejemplo, BBVA Wallet (pago desde el móvil) es la aplicación de banca mejor

posicionada en los rankings de todo el mundo. Tiene más de un millón de usuarios en España, México, Chile y Estados Unidos, y está creciendo rápidamente.

Seguimos desarrollando intensamente el talento interno y las capacidades, pero sabemos que hay más talento ahí fuera y que la colaboración es la esencia de un cambio digital exitoso. Estamos muy activos en adquirir, compartir con desarrolladores y aprender de la industria fintech.

Hemos abierto nuestra plataforma a las start-ups fintech y a desarrolladores (como Dwolla); hemos comprado algunos negocios digitales para mejorar nuestro conocimiento y capacidades (como Simple, Madiva, Spring...), y hemos puesto en marcha BBVA Ventures, un fondo de capital riesgo ubicado en San Francisco que ya ha invertido en diferentes start-ups fintech innovadoras.

Estas acciones son nuestro primero paso hacia la construcción del Ecosistema Digital BBVA. Hemos llegado lejos, pero somos conscientes de que hay todavía un largo camino. Nuestra transformación progresa, pero no está completada. El cambio tecnológico continúa evolucionando, y la sociedad está cambiando con él. Estamos presenciando el nacimiento de la tecnología big data, el Internet de las cosas está despegando y la inteligencia artificial se encuentra todavía en la infancia.

Algo grande está ocurriendo en nuestra industria, cada rincón está experimentando un cambio radical. Negarlo no es una opción, y aquellos que no cambien se quedarán a medio camino”.