

**CASO PRÁCTICO****BBVA:****la innovación abierta  
en empresas de servicios**

La innovación abierta es un camino ideal para encontrar y desarrollar nuevas ideas. Una empresa de servicios, como una entidad financiera, también puede beneficiarse de ella, puesto que, por ejemplo, externalizando la innovación desarrollada internamente puede generar flujos de valor añadido en el mercado. Este artículo muestra por qué y cómo el banco BBVA ha impulsado el concepto de 'open innovation', qué nuevas herramientas ha creado como resultado de su esfuerzo en este ámbito y qué estrategia ha seguido para proteger de forma satisfactoria todas las innovaciones surgidas

**Juan Ramis-Pujol**

Profesor del Departamento de Dirección de Operaciones e Innovación en ESADE Business School

**Henning Droege**

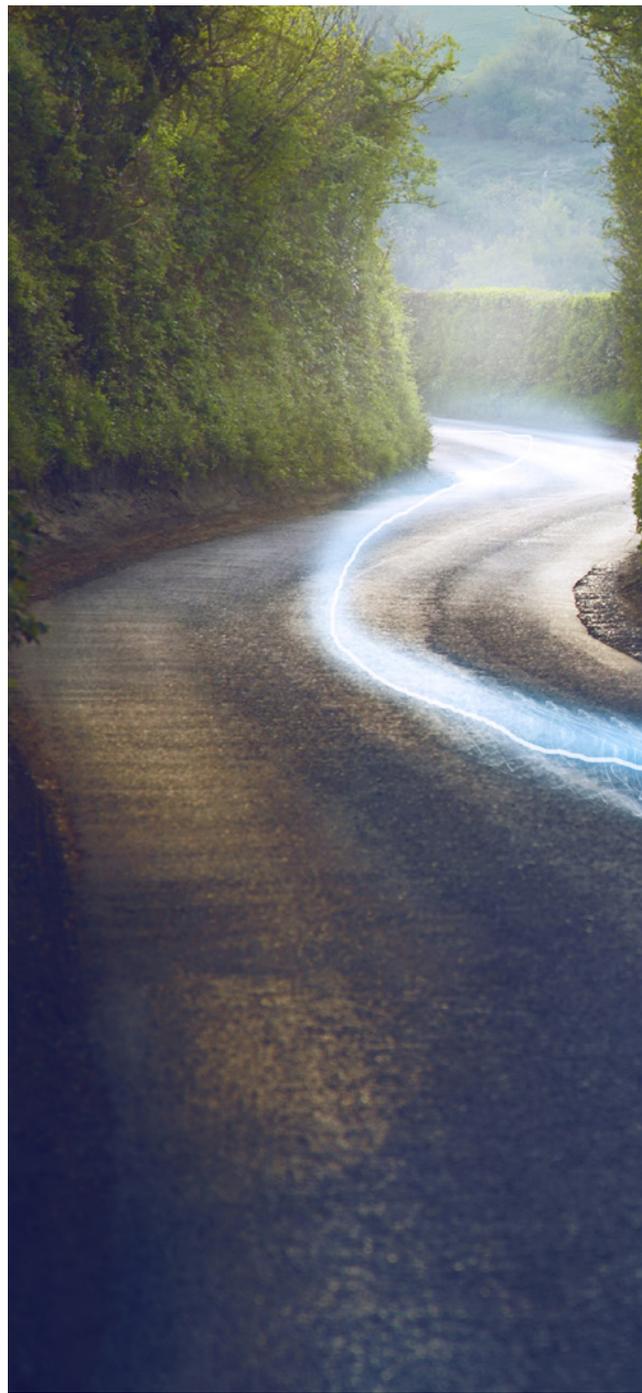
Investigador del Departamento de Dirección de Operaciones e Innovación en ESADE Business School

**Xavier Tort-Martorell**

Profesor del Departamento de Métodos Cuantitativos en la Universitat Politècnica de Catalunya

**E**n los últimos años ha aparecido el concepto de innovación abierta como un tema de interés creciente para la práctica profesional y para la investigación. De hecho, en la actualidad, las organizaciones raramente innovan por su cuenta (es decir, innovación cerrada), sino que colaboran con

varios *partners*, como *startups*, proveedores o clientes especializados. La innovación abierta comprende dos dimensiones principales: la internalización de las ideas externas y la externalización de las ideas internas en los proyectos de innovación. Con relación a estas dos dimensiones, por una parte, las empresas que





innovan pueden beneficiarse por el hecho de obtener información externa a través de colaboraciones, la adquisición de licencias o comunidades de innovación. Por otra parte, la innovación abierta favorece la externalización de los conocimientos y las ideas desarrollados internamente. En particular, esta última di-

mensión constituye un elemento claramente distinto a los modelos de innovación existentes, pues dirige su atención en la dirección opuesta. Ejemplo de estos procesos “de dentro hacia fuera” es la concesión de licencias de patentes o de conceptos de producto desarrolladas internamente, cuya explotación >>>

▶▶▶ se considera que no la realice la empresa propietaria.

Mediante la comercialización de estas ideas internas puede crearse un flujo de valor añadido en el mercado. Con todo, para llevar a cabo esta externalización de ideas, tienen que afianzarse con fuerza los derechos de la propiedad intelectual, puesto que, únicamente con estos mecanismos de apropiación, las empresas que innovan podrán lograr comercializar sus ideas en el mercado sin verse amenazadas por la imitación de un potencial competidor o por el parasitismo (ver **figura 1**).

En las empresas de servicios, abrirse a un proceso de innovación puede conllevar mayor riesgo, puesto que las innovaciones difícilmente pueden protegerse de forma satisfactoria, y registrar una marca para la denominación comercial del servicio puede ser una de las pocas posibilidades que existen para poder proteger, al menos en parte, los nuevos servicios frente a la imitación de la competencia. Por el contrario, una empresa de servicios también puede beneficiarse de la innovación abierta, puesto que, concretamente, externalizando la innovación desarrollada interna-

mente puede generar flujos de valor añadido. Si se consigue la apertura de este proceso de innovación a los demás, se facilita la creación de nuevas tendencias y criterios de mercado, que pueden llevar al éxito de la innovación de la empresa a largo plazo.

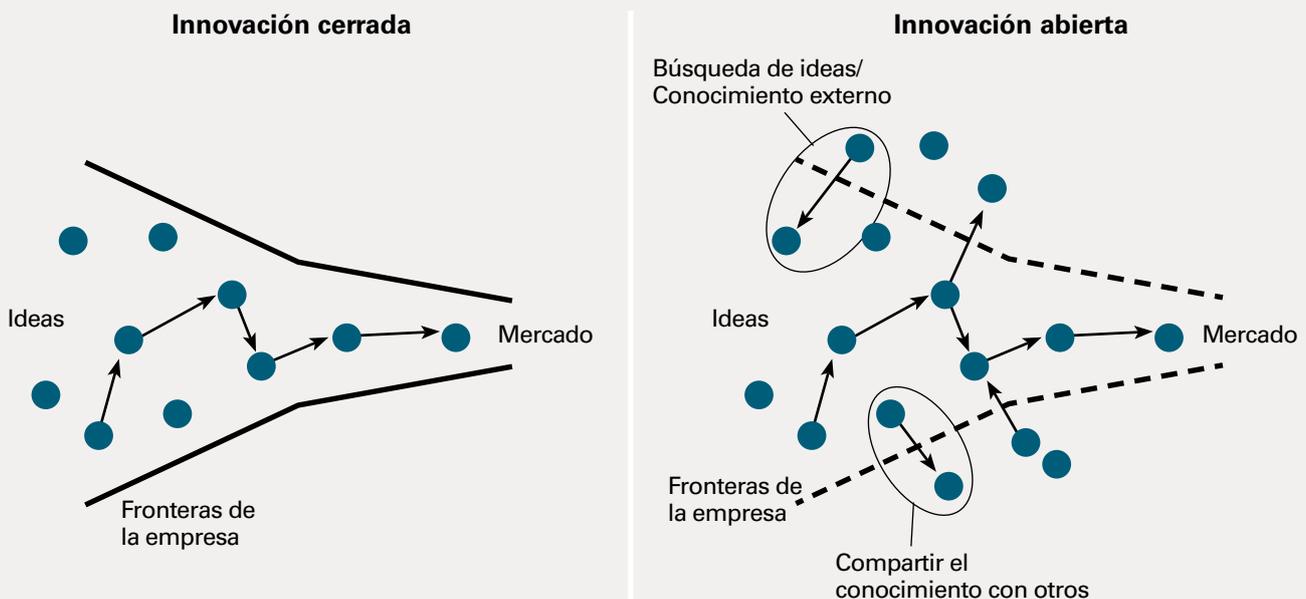
En el presente artículo se muestra cómo, pese a la falta de efectivos mecanismos de protección, el BBVA ha perseguido la innovación abierta, aunque las innovaciones desarrolladas internamente solo se cedieron a aquellos *partners* externos en los que el BBVA tenía una participación en su capital social.

### EL BBVA Y LA INNOVACIÓN ABIERTA

Hacia ya algunos años que el BBVA se estaba planteando el tema de la innovación abierta. El reconocimiento del potencial que suponía colaborar con otras organizaciones y clientes permitió a esta entidad financiera crear y mantener un portafolio de innovación bastante amplio y muy exitoso. En el BBVA no existía ningún proceso de desarrollo formal que debiera seguirse debidamente en cada proyecto de innovación. De hecho, puesto que el BBVA estaba buscando innovar en áreas

## FIGURA 1. INNOVACIÓN ABIERTA VS. INNOVACIÓN CERRADA

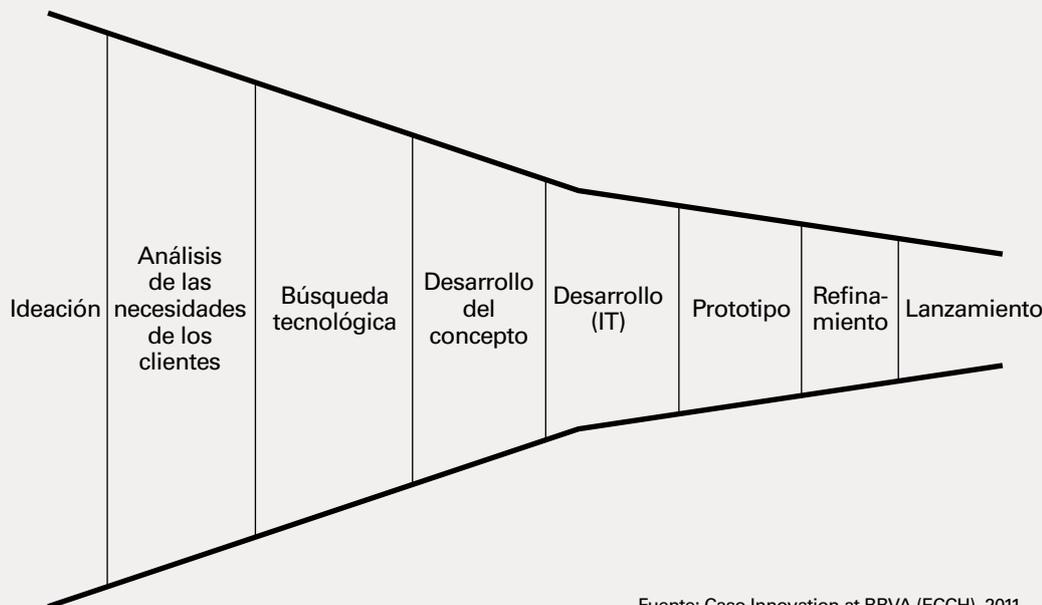
Enfoques cerrado y abierto de la innovación



Fuente: Chesbrough, 2006

## FIGURA 2. PROCESO DE INNOVACIÓN EN EL BBVA

Metaproceso de innovación en el BBVA



Fuente: Caso Innovation at BBVA (ECCH), 2011

sobre las cuales el banco todavía no tenía ninguna experiencia de desarrollo, dicho proceso formal no habría sido de gran ayuda, ya que cada proyecto tenía unas características únicas a las cuales el proceso de desarrollo habría tenido que adaptarse.

Con todo, para algunas fases de la labor de desarrollo se habían establecido algunas rutinas. En primer lugar, cada proyecto de innovación se iniciaba con una investigación básica de las necesidades de los clientes. Como resultaba evidente en distintos ejemplos de proyectos, el banco situaba las necesidades de los clientes en primer lugar. Además, cada proyecto de innovación tenía acceso a un Departamento de Asistencia Tecnológica, con el fin de obtener la información más actualizada en materia de opciones tecnológicas, en apoyo del proyecto de innovación. Una vez realizados estos pasos iniciales, se observó que otras actividades frecuentes que se realizaban en el curso de los proyectos de innovación del BBVA eran el desarrollo subsiguiente del concepto de servicio, el desarrollo de las TI, la realización del prototipo y la introducción final en el mercado. La **figura 2** ilustra

**La innovación abierta comprende dos dimensiones principales: la internalización de las ideas externas y la externalización de las ideas internas en los proyectos de innovación**

algunas actividades observadas a menudo en varios proyectos del BBVA (aunque no siempre ni en todos los proyectos).

Se parte del convencimiento fundamental de buscar, dentro de las áreas de *expertise* del banco y fuera de ellas, a los mejores *partners* para garantizar que tendrán a su disposición los últimos conocimientos en materia de tecnología y servicios. Así pues, en el BBVA, los expertos internos competían con los externos por formar parte de futuros proyectos de desarrollo de servicios. En consecuencia, el BBVA institucionalizó, en el marco de un Centro de Innovación, dos departamentos expertos que constantemente estaban explorando y evaluando las últimas tecnologías y las >>>

►►► tendencias del mercado a largo plazo, y promovían la implicación de los clientes durante distintas fases de desarrollo. A continuación se explicitan dos ejemplos concretos de importantes proyectos de innovación abierta en el BBVA:

### EJEMPLO 1. TUCUENTAS

Hace algunos años, el BBVA identificó el gran potencial que la tecnología web moderna ofrecía a la banca minorista. Imaginó que los clientes, presumiblemente, apreciarían los servicios adicionales de la banca online para gestionar mejor sus propias actividades financieras y hacerlas más transparentes, puesto que les permitiría saber en qué se gastaban realmente el dinero, por término medio; cómo se lo gastaban en comparación con sus homólogos; y cómo podían optimizar sus hábitos de gasto. Además de facilitarles una mejor experiencia de usuario, una mayor funcionalidad y flexibilidad, el BBVA también quería que sus clientes pudieran integrar información bancaria de otras cuentas financieras que no fueran del BBVA. Especialmente, esta última función creó un concepto de servicio único que resultaba nuevo en el mercado de la banca minorista. Viendo que las soluciones para la

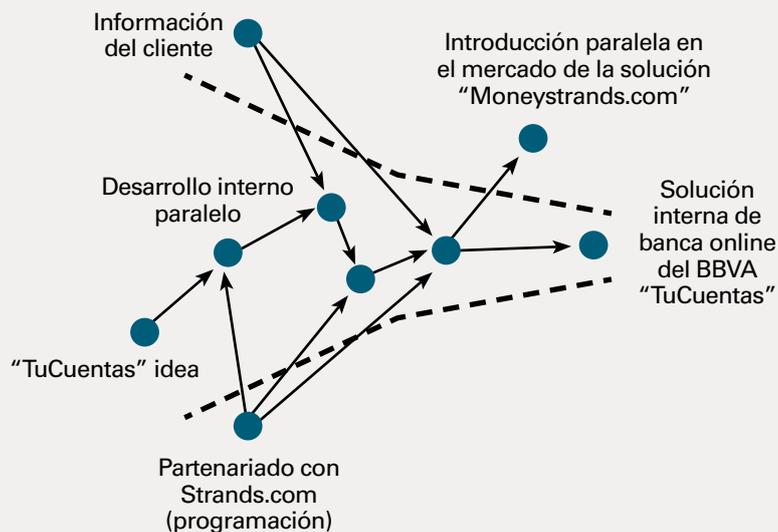
banca online se limitaban a las transacciones monetarias básicas y a la posibilidad de comprar o vender acciones durante un período de tiempo, el BBVA decidió buscar una empresa que fuera capaz de desarrollar y mantener una aplicación que pudiera dar respuesta a su idea con la tecnología adecuada y que, además, pudiera integrarse en la infraestructura tecnológica existente. Así nació TuCuentas, una potente herramienta de finanzas personales para los clientes del BBVA que incorpora la tecnología de recomendación social de Strands.

¿Cómo se desarrolló el proceso? Evaluadas todas las necesidades mencionadas, y con todos los requisitos previos bajo el brazo, el jefe de Innovación decidió adquirir una participación minoritaria (del 24%) en la innovadora empresa de TI Strands.com (la desarrolladora del actual software de análisis para Nike plus y iPod Nano), que el BBVA descubrió durante un encuentro internacional de *startups*. Esta participación minoritaria permitiría al BBVA beneficiarse del potencial innovador de la *startup* no solo durante un único proyecto, sino poder acceder al *pool* de conocimientos e ideas de Strands a largo plazo. Además, aunque Strands ya tenía una trayectoria impresionante en el desarrollo exitoso de aplicaciones de software radicalmente nuevas, el BBVA decidió crear un equipo de proyecto conjunto, integrado por 60 expertos del BBVA de múltiples áreas dentro del banco. El desarrollo del concepto, la investigación tecnológica y los estudios sobre el cliente, así como la evaluación y el análisis del potencial de la idea, se quedaban en casa. Esta decisión resultó crucial ante la necesidad de que el software de nuevo diseño se integrara a la perfección en los sistemas de TI existentes en el BBVA, puesto que el nuevo analizador financiero necesitaba acceder a varias bases de datos de clientes almacenadas en distintos sistemas operativos que “trabajaban” entre bastidores en el banco.

Aunque el BBVA era consciente de que la introducción de esta experiencia de usuario radicalmente nueva en su negocio de banca online constituiría una propuesta de venta única dentro de los servicios de banca online del banco, se permitió a Strands que desarrollara su propia solución de gestión financiera y que operara separadamente del BBVA, con sus propias estrategias de marca y márketing.

## FIGURA 3. EJEMPLO 1

### TUCUENTAS: GESTOR DE FINANZAS PERSONALES ONLINE



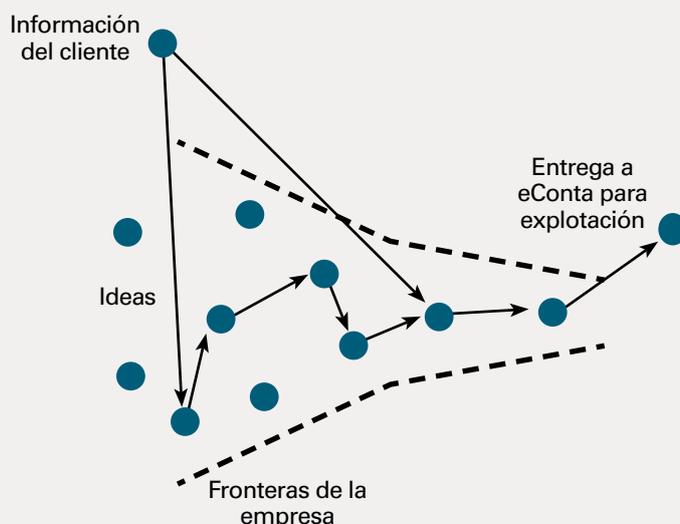
Pese a ello, que suponía que el BBVA tendría que convivir en el mercado con una solución paralela de software para la gestión personal de las finanzas, la Dirección anticipó que si permitía a Strands operar un sistema paralelo, el BBVA se beneficiaría de ello a largo plazo, porque podría acceder a las experiencias y a los avances realizados por Strands en la implementación de esta solución. La **figura 3** ilustra el proceso de innovación abierta seguido en el proyecto TuCuentas.

### EJEMPLO 2. ECONTA

La idea de eConta, una aplicación personal de gestión de las finanzas que presta servicios contables online a pymes, surgió en uno de los congresos nacionales e internacionales de *startups* a los que el BBVA asiste regularmente. El potencial previsto de eConta se basaba, particularmente, en que el BBVA creía que, en general, la calidad de los servicios contables era todavía muy pobre en España, puesto que las pymes todavía solían presentar la documentación de sus ingresos y gastos trimestralmente, poco antes de que finalizara el plazo en la oficina tributaria. El resultado de ello era que las pymes mostraban nula transparencia –o solo en muy pocas ocasiones– con relación a su ratio de eficiencia, o al menos no disponían de medios para analizar detalladamente su situación financiera a lo largo del tiempo. El hecho

## FIGURA 4. EJEMPLO 2

### ECONTA PREMIUM: GESTIÓN CONTABLE PARA PYMES



des de integrar las bases de datos de eConta y la información potencial de las cuentas bancarias de los clientes del BBVA online, con el fin de automatizar muchos elementos para el cálculo de los impuestos. Desde entonces hasta al año 2009, el BBVA no interfirió con la Dirección

**Pese a la falta de efectivos mecanismos de protección, el BBVA ha perseguido la innovación abierta, aunque las innovaciones desarrolladas internamente solo se cedieron a aquellos ‘partners’ externos en los que el banco tenía una participación en su capital social**

de que este servicio no hubiese cambiado durante décadas merecía una solución empresarial innovadora, por lo que el BBVA decidió adquirir una participación del 70 % de eConta.

Otra razón era que el grupo al que se dirigía –pymes y autónomos– era potencialmente grande y que los servicios contables constituían una oportunidad idónea para crear sinergias con otras ofertas financieras del banco. En concreto, la Dirección sénior identificó las posibilida-

de la empresa, ni en el diseño ni en las características del servicio contable que se ofrecería.

Algún tiempo después, en su intento por estrechar los lazos de relación entre el banco y la *startup*, el BBVA emprendió una iniciativa de mejora, dirigida por su personal interno. El objetivo de este plan de mejora era el desarrollo de eConta Premium, un servicio adicional a la oferta de contabilidad básica de eConta, para facilitar el procedimiento de in- >>>

▶▶▶ introducción de datos a las pequeñas y medianas empresas clientes. Más detalladamente, eConta Premium se diseñó con el objetivo de recabar la información en papel de sus clientes y digitalizarla, utilizando tecnología interna de gestión de documentos. Gracias a este servicio adicional, los clientes tendrían que dedicar menos tiempo a utilizar el

Así, al igual que TuCuentas, en el desarrollo de eConta Premium también intervinieron los procesos de internalización y externalización. Aunque eConta Premium se desarrolló internamente en el BBVA y, posteriormente, este nuevo servicio fue traspasado a la *startup* externa eConta, el lanzamiento del nuevo servicio se realizó, desde el principio, desde fuera del

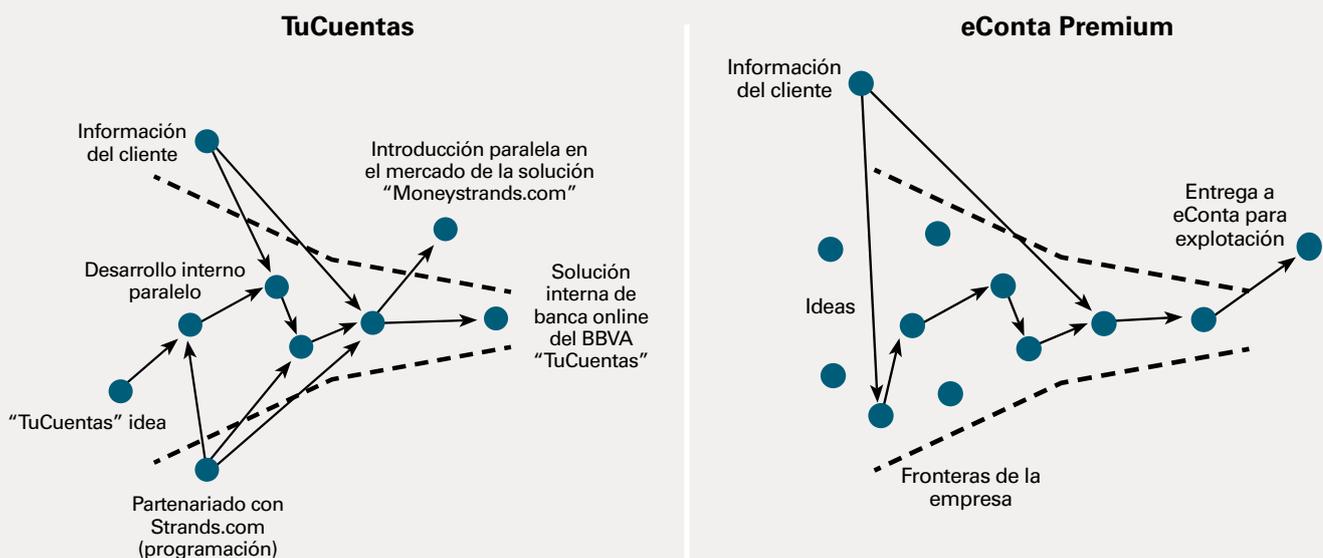
**El BBVA decidió buscar una empresa que fuera capaz de desarrollar y mantener una aplicación que pudiera dar respuesta a su idea con la tecnología adecuada y que, además, pudiera integrarse en la infraestructura tecnológica existente**

servicio de eConta, porque ya no tendrían que introducir más datos en el futuro, ya que esta acción fue realizada por eConta en nombre de los clientes. Ello fue posible gracias a los últimos avances en programas de software de escaneo y digitalización.

BBVA. Así, mientras la innovación se había desarrollado *in-house* en la entidad bancaria, al mostrarse más experta en el desarrollo de nuevos servicios, incluyendo la canalización de las consultas de los clientes, la planificación de marketing, el diseño del servicio, etc., el servi-

## FIGURA 5. MODELOS DE INNOVACIÓN ABIERTA EN EL BBVA

Pautas observadas en el BBVA (TuCuentas y eConta)



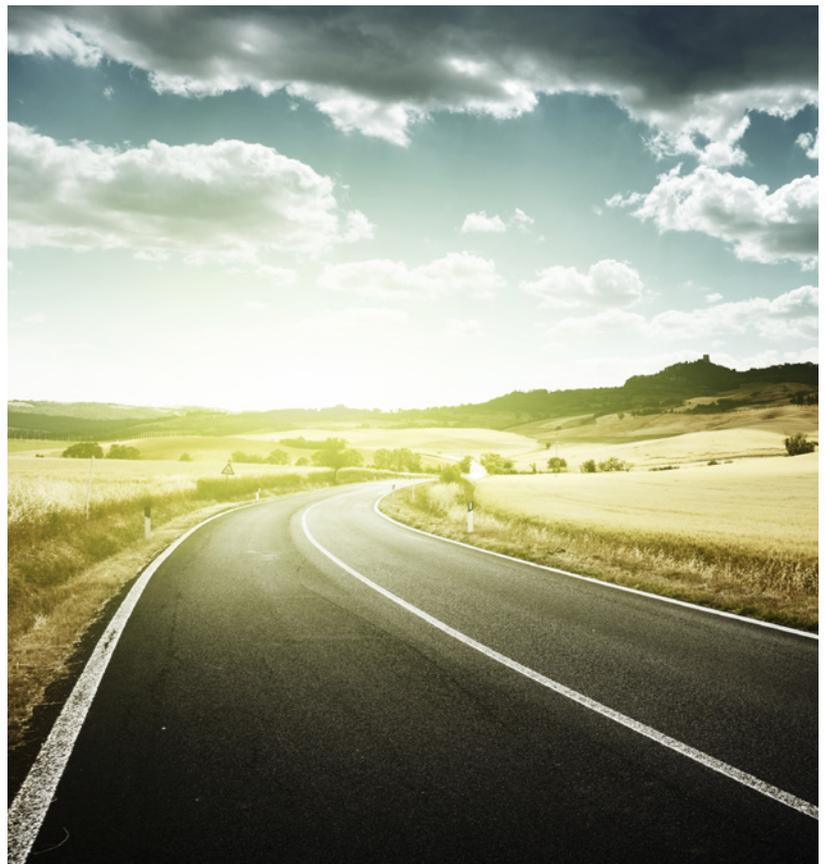
## FIGURA 6. COMPARACIÓN DE MECANISMOS DE PROTECCIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN SERVICIOS

	Marcas comerciales	Patentes	Relaciones de propiedad
ALCANCE DE LA PROTECCIÓN	“Las marcas comerciales confieren el derecho a usar una marca en exclusiva y, por consiguiente, mejoran la capacidad de las empresas de apropiarse los beneficios económicos de productos nuevos y ya existentes” Mendonca et al. (2004, p. 1.386)	“Una concesión realizada por un gobierno que confiere al creador de una invención el derecho en exclusiva de fabricar, usar y vender aquella invención durante un período de tiempo determinado” ( <a href="http://www.thefreedictionary.com/patent">http://www.thefreedictionary.com/patent</a> )	Las relaciones de propiedad del “donante” de la innovación con el “receptor” de la misma pueden proporcionar protección contra las imitaciones y, además, tener en cuenta futuras oportunidades de aprendizaje
TIEMPO HASTA LA ACTIVACIÓN	Hasta un año	Hasta cinco años	Depende de la empresa
VENCIMIENTO	Se pueden renovar con carácter ilimitado previo pago de tasas adicionales si se usan realmente en actividades comerciales	Hasta veinte años, dependiendo el tipo de patente	Puede ser ilimitado si la relación se gestiona con acierto

cio final fue traspasado a eConta, tras realizar los últimos test beta bajo la supervisión de los directivos de innovación del BBVA. A diferencia del modelo de externalización observado en los proyectos de TuCuentas, en este caso no se produjo la explotación dual del nuevo servicio, puesto que el BBVA cedió directamente a eConta el servicio eConta Premium desarrollado internamente, y no se encargó de su explotación a través de los propios canales de venta del banco. La **figura 4** ilustra el modelo de innovación abierta que se siguió en el desarrollo de eConta Premium.

### ALGUNAS LECCIONES

Estos ejemplos de innovación abierta ilustran que, pese a determinadas idiosincrasias propias de los servicios, como son los escasos mecanismos de protección disponibles, las dos dimensiones de la innovación abierta pueden aplicarse a proyectos de innovación en servicios: por una parte, la internalización de la información externa resulta posible si el innovador invierte en la *expertise* interna para lograr absorber el conocimiento disponible externamente. Este fue el caso del BBVA, en que los técni- ➤ ➤ ➤



▶▶▶ cos internos pudieron absorber las tendencias y las herramientas técnicas, al tiempo que los expertos en investigación de mercados del banco pudieron llevar a cabo e interpretar los estudios de investigación del cliente, así como aplicar estos conocimientos de forma significativa en el proceso de desarrollo del servicio. Y, por otra parte, la externalización del

limitarían a un único proyecto de innovación, sino que esta *expertise* estaría a su disposición también en el futuro. A través de estas relaciones a largo plazo, el BBVA ha logrado impulsar sus actividades de innovación, en la medida en que se ha reducido la amenaza de imitación de sus innovaciones. En algunos casos, se ha permitido a las organizaciones *partners* estratégi-

**Las pymes no disponían de medios para analizar detalladamente su situación financiera a lo largo del tiempo, y, consciente de ello, BBVA adquirió una participación del 70 % de eConta**



conocimiento interno resulta posible si se mantienen determinados mecanismos de protección, como una participación accionarial en la empresa receptora de los conocimientos. La **figura 5** muestra los distintos modelos de innovación abierta en el BBVA en los casos proyectos de innovación analizados.

La ausencia de derechos de la propiedad intelectual en los servicios, en los casos estudiados aquí, permitía solo aquellas externalizaciones que estaban muy protegidas mediante una inversión directa en las empresas destinatarias (relaciones de propiedad). En el caso de los partenariados externos, el BBVA, o bien establecía relaciones estratégicas a largo plazo con dichas organizaciones, o bien adquiría participaciones en ellas para asegurarse de que el flujo y el intercambio de conocimientos no se

cas crear su propia oferta separada de servicios en las plataformas de servicios desarrolladas conjuntamente. De este modo, el BBVA puede beneficiarse de un *feedback* adicional de dicha introducción paralela en el mercado, lo cual le facilitará nueva información sobre mejoras futuras que contribuirán al éxito global del proyecto en el mercado.

La **figura 6** recoge las conclusiones a las que hemos llegado y los enfoques existentes para la externalización de las ideas desarrolladas internamente. Para las empresas de servicios recomendamos la ya conocida de la protección a través de la marca, y, asimismo, vemos que surge con claridad, a través de los casos estudiados, una recomendación para contemplar la participación accionarial en otras empresas *partners*. ■