

¿Su empresa es un líder digital o va a la zaga?

Peter Weill, presidente e investigador *senior* del MIT CISR

Stephanie Woerner, investigadora del MIT CISR

Francisco González, presidente ejecutivo de Grupo BBVA

Debemos hacer una confesión. Nos gustan las grandes empresas, su creación de valor y sus retos. A una gran empresa ya no le basta con ser rentable; unos buenos beneficios la convierten en blanco de la economía digital. Es por eso que las grandes empresas tienen que cambiar. En este estudio identificamos las prácticas de gestión de las empresas digitales líderes, usando como ejemplo la transformación digital de un gran banco, BBVA.

Ser un líder digital

La digitalización normalmente hace que las empresas sean más transparentes (por ejemplo, por medio de soluciones interactivas como sitios web, aplicaciones) y se reduzcan los costes para que los clientes opten por otras. Esto abre la puerta a que nuevos competidores se dirijan a esos clientes con una mejor oferta digital. Ser una empresa líder en la economía digital significa cumplir con tres características: ser rentable, innovadora y ofrecer una gran experiencia de cliente. Conseguir estos tres aspectos genera una fuente de ventajas competitivas.

Definimos las empresas líderes digitales como las situadas en el cuartil superior (en comparación con los competidores) en cuanto a rentabilidad, innovación y experiencia de cliente. En nuestra encuesta a 413 empresas de todo el mundo, las empresas líderes digitales demostraron siete veces más innovación, el triple de rentabilidad y una experiencia de cliente de un 38% mejor, en comparación con las del cuartil inferior, las empresas *digitales rezagadas*.¹

Qué diferencia a las empresas digitales líderes de las rezagadas

Las empresas digitales líderes presentaron estadísticas muy diferentes a las de las compañías rezagadas, en tres aspectos que creemos que contribuyen a su mejor evolución (véase la figura 1):

1. **Prioridad digital:** los empleados de las empresas digitales líderes piensan en digital en primer lugar, en todos los aspectos. Piensan en todo

¹ Fuente: encuesta sobre el cambio digital a directores de informática de 2015 del MIT CISR, N=413. Rentabilidad= % de margen neto, ajustado por sector; Innovación= % de los ingresos de nuevos productos y servicios introducidos en los últimos 3 años; Experiencia del cliente= % de la eficacia de la experiencia del cliente en comparación con la competencia. Las empresas líderes digitales (empresas rezagadas) ocuparon el cuartil superior (inferior) en las tres medidas. Los "diferenciadores principales" de la Figura 1 fueron importantes en el análisis de regresión respecto a las empresas líderes digitales ($R^2=0,42$).

momento cómo mejora la experiencia de sus clientes, de sus empleados y sus operaciones por medio de la digitalización. Y no solo el director de IT, el de Desarrollo o el de Marketing son los que dan prioridad a lo digital, sino todos los integrantes de la organización. Existe una clara diferencia: por ejemplo, los directores de IT de las empresas líderes digitales dedican el 52% de su tiempo a la innovación, mientras que aquellos de las empresas rezagadas digitalmente solo lo hacen el 16% de su tiempo. El resultado es que las empresas líderes digitales son polivalentes: pueden innovar y al mismo tiempo reducir la complejidad, los costes y el tiempo en que sus productos llegan al mercado.

2. **Plataforma de servicios conectada:** en un mundo digital todo está conectado. Las empresas líderes digitales construyen una plataforma digital, posteriormente identifican sus "joyas de la corona" -aquellas capacidades fundamentales que hacen grande a las empresas- y las ponen a trabajar en conjunto. Por ejemplo, las empresas líderes digitales tienen un 44% de sus capacidades 'core' habilitadas para funcionar con APIs, de modo que se puedan conectar con socios externos. Las empresas rezagadas digitalmente solo tienen un 19%. La mayoría de estas empresas líderes digitales empiezan por abrir internamente sus "joyas de la corona" a través de las APIs. Actualmente, los líderes digitales están ampliando su plataforma para conectar activos físicos y habilitar el Internet de las Cosas.
3. **Coordinación digital:** las empresas líderes digitales coordinan todas sus iniciativas digitales para cumplir un objetivo empresarial mayor, por ejemplo, ofrecer una experiencia de cliente multi-producto integrada. Posteriormente realizan iteraciones y aprenden de ese proceso. Por el contrario, las empresas rezagadas digitalmente –que son lentas para invertir o siguen el lema "dejad que florezcan mil flores"- tienen problemas para rentabilizar y coordinar esfuerzos.
Un modo eficaz de centrar los esfuerzos digitales en este mundo tan cambiante es amplificar la voz del cliente al interior de la empresa, y eso es una tarea de todos. Por ejemplo, en las empresas líderes digitales el director de IT/director de Desarrollo dedica el 24% de su tiempo a aprender de los clientes externos, mientras que en las rezagadas esa cifra es del 15%. Las empresas líderes digitales también colaboran a través de silos para proporcionar a los clientes una experiencia multicanal y multi-producto. En las empresas líderes, el director de IT/director de Desarrollo se coordina con los socios internos a través de presupuestos que asignan el 52% del gasto digital de la empresa al presupuesto de IT (que normalmente tiene unos requisitos de arquitectura y seguridad muy estrictos), mientras que las rezagadas solo asignan el 35%, con el riesgo de acabar generando una deuda técnica adicional en el futuro.

BBVA ²

BBVA, un gran banco español con unos ingresos en 2016 de 26.000 millones de dólares, 70 millones de clientes y 135.000 empleados, opera en más de 30 países. En 2016 BBVA recibió nueve Premios a la Excelencia de Euromoney, incluido el de "Banquero del Año (Francisco González)", "Mejor Banco de España" y "Mejor Banco Digital" de Norteamérica y América Latina.

Prioridad digital

En respuesta a los retos de la banca, Francisco González, presidente ejecutivo de BBVA, declaró en 2015: "Estamos creando el mejor banco digital del siglo XXI".³ Como parte de esta prioridad digital, BBVA convirtió el dispositivo móvil en el mando a distancia del cliente para relacionarse con el banco. Es un concepto interesante que pone al cliente al mando y aglutina todo el poder del banco – tanto físico como digital– en un dispositivo.

La filosofía de BBVA es que los clientes hagan todo desde su móvil, con ayuda de su gestor cuando lo deseen. La aplicación ofrece un alta sencilla para nuevos clientes, totalmente digital y en menos de cinco minutos. Funciona como una cartera digital y permite conversaciones tipo *whatsapp* o poder concertar una cita con un gestor. La aplicación móvil también permite la compra de productos - incluidos créditos de consumo y fondos de inversión- como si de un autoservicio se tratara, de manera sencilla y automatizada en menos de un minuto. La interacción vía móvil de BBVA con sus clientes es muy reveladora: los clientes se relacionan con el banco 150 veces al año a través del móvil, frente a las 4 veces anuales que visitan la sucursal. La puntuación NPS de la aplicación móvil en España es del 63%, la mayor entre sus competidores.

BBVA también aprovecha los datos para mejorar el servicio al cliente. Por ejemplo, a través de la aplicación BBVA Valora en España, cualquier persona – sea o no cliente- puede tasar una propiedad para comprar, analizar su valor y posibilidades de acceder a ella, y vincular esa evaluación a una hipoteca ajustada a sus necesidades.

Hasta el momento, el impacto de estos esfuerzos de transformación digital en todo el Grupo es muy prometedor, con un incremento promedio de 20 puntos en el sondeo NPS y una cifra aproximada del 20% de ventas digitales.

² Basado en los debates con el Presidente Ejecutivo Francisco González, el Consejero Delegado Carlos Torres, el responsable de Customer Solutions Derek White, el Jefe de Gabinete Joaquín Gortari y otros ejecutivos de BBVA y bbva.com.

³ "Francisco González, en la Junta de Accionistas BBVA 2015: "Estamos construyendo el mejor banco digital del siglo XXI":
<https://www.bbva.com/es/noticias/economia/computacion/transformacion-digital/junta-general-de-accionistas-2015-francisco-gonzalez-estamos-construyendo-el-mejor-banco-digital-del-siglo-xxi/>

Un equipo de desarrollo corporativo explora posibles adquisiciones para ampliar las capacidades digitales de BBVA. Además de realizar adquisiciones de pioneros digitales –como Simple (una *startup* de banca online de EE.UU.) y Holvi (un servicio finlandés de banca comercial online)–. BBVA también está invirtiendo en nuevos actores como Atom Bank, un banco exclusivamente móvil que se ha convertido en el más recomendado de Reino Unido.

Plataforma de servicios conectada

BBVA siempre ha sido un banco experto en tecnología que ha realizado grandes inversiones en plataformas globales reutilizables desde 2007. BBVA ha dedicado muchos esfuerzos en desenredar la "madeja digital", una maraña de procesos de negocio parcialmente digitalizados, construida a lo largo del tiempo con muchos sistemas y versiones de datos diferentes, y la ha ido sustituyendo por plataformas digitales globales, eficaces y escalables. Estas plataformas combinan procesos empresariales optimizados, una tecnología eficaz y datos fácilmente accesibles, todo a un menor coste que las plataformas de los competidores del sector, y en cumplimiento con los requisitos normativos.

BBVA ofrece una experiencia digital y un conjunto de servicios únicos a través de una plataforma 'core' fiable, que permite nuevos desarrollos combinados con APIs abiertas de BBVA y otras capacidades. Su modelo de "Plataforma como Servicio" permite a BBVA desarrollar productos y servicios globales integrales en todos los niveles.

Los socios como, por ejemplo, comercios, *startups* y compañías de telecomunicaciones pueden conectarse a estos servicios y, de paso, enriquecer sus productos al dotarlos de un servicio de banca. Este esfuerzo a lo largo de una década, requiere una estricta disciplina para elegir el mejor modo de ofrecer un servicio bancario en cada zona geográfica o mundialmente, e implementarlo en una plataforma de bajo coste en la que resulte fácil innovar.

Coordinación digital

En 2014, Carlos Torres Vila fue nombrado director de la nueva unidad de Banca Digital en BBVA. Las mejoras en la interacción con el cliente digital, satisfacción del cliente, venta cruzada y coste del servicio se tradujeron en buenos resultados. El nuevo banco digital había demostrado el valor del concepto digital al consejo de administración y a los altos ejecutivos.

En julio de 2015, BBVA anunció una 'cirugía organizativa' más bien radical. Carlos Torres fue nombrado director general y director de Operaciones primero y consejero delegado unos meses más tarde, momento en el que Francisco González se convirtió en Presidente Ejecutivo. Se definió una nueva estrategia: "poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era". Con el cliente en el centro, BBVA ayuda a las personas a tomar las mejores decisiones financieras en sus vidas y negocios, todo en torno a seis prioridades

estratégicas: 1) un nuevo estándar en la experiencia de cliente, 2) impulsar las ventas digitales, 3) nuevos negocios digitales, 4) optimización de la asignación de capital, 5) liderazgo en eficiencia y 6) el mejor equipo.

BBVA creó nuevas competencias 'core' que incluyen:

- **Talento y cultura:** responsable de promover nuevos esquemas de gestión de talentos y adaptar la cultura del Grupo al nuevo contexto estratégico.
- **Customer Solutions:** ofrecer la mejor experiencia bancaria a los clientes en todos los canales, aprovechando los datos y el diseño para satisfacer mejor las expectativas de los clientes. Esta unidad es responsable en todo el mundo de productos y ventas digitales, nuevas capacidades (*big data*, experiencia de usuario y diseño), nuevos negocios digitales e innovación abierta.
- **Ingeniería:** responsable de la ejecución de las operaciones de IT y el desarrollo de soluciones de software para productos digitales con un enfoque global

Esta nueva estructura ha transformado BBVA de un banco 'físico', más tradicional con buenas capacidades digitales, en una entidad totalmente integrada con modelos de relación con personas y también autoservicio (DIY). Y sitúa al talento donde puede tener una mayor repercusión. Las redes locales en cada país se dedican a identificar las diferencias regionales para aumentar la actividad local. Los equipos de competencias 'core' crean los mejores servicios bancarios posibles, poniéndolos a su disposición tanto interna como externamente.

BBVA también ha adoptado una serie de nuevos enfoques y un nuevo "modelo de creación" para diseñar soluciones para el cliente. Por ejemplo, más de 150 *scrums* multidisciplinares (con metodología Agile) trabajan en 11 países para desarrollar nuevas funcionalidades en *sprints* de dos semanas, con una planificación trimestral para garantizar una gestión de proyectos sistemática, responsable y transparente.

Lecciones aprendidas en BBVA

BBVA aprendió que la transformación digital requiere un único equipo con un único plan. Por ejemplo, los grupos de tecnología, unidades de negocio, productos, departamento legal y experiencia del usuario anteriormente independientes, ahora cooperan en los *scrums*, por lo que la empresa crea soluciones más rápidamente. Ser digital también implica la creación de nuevas funciones que necesitan el mejor talento tanto dentro como fuera de la empresa. Varios responsables de las áreas de competencias 'core' son nuevas incorporaciones en el banco.

De cara al futuro, la alta dirección tiene que encontrar el equilibrio adecuado entre un enfoque pragmático y otro visionario. El banco tiene que seguir

operando, ganando dinero y atendiendo a los clientes mientras se transforma, lo que requiere tomar decisiones complicadas. Por último, los líderes deben implicar a toda la organización, incluida cada persona de la red de oficinas. El personal de la sucursal tiene un papel clave para ayudar a los clientes a pasarse a los canales digitales, por ejemplo, en la promoción del uso de la aplicación móvil. Cada empleado desempeña un papel en el cambio y debe sentir que su contribución es importante.

Se trata de una iniciativa estratégica audaz de BBVA. Es demasiado pronto para medir definitivamente el éxito y saber qué otros cambios se necesitarán en el futuro. Los indicadores adelantados son positivos, porque BBVA está a la cabeza en experiencia de cliente entre bancos similares en sus principales mercados. Para ser un líder digital como BBVA, la mayoría de las grandes empresas deben crear con audacia su propia visión y desarrollar las capacidades en las tres áreas de prioridad digital, plataforma de servicios conectada y coordinación digital.