

Creación y gestión de redes de innovación y ecosistemas de emprendedores: el caso del BBVA Innovation Center

El BBVA Innovation Center es actualmente un centro de referencia en cuanto a innovación y emprendimiento juvenil se refiere. Desde su apertura en 2007 ha desarrollado una labor de formación y de desarrollo de una cultura de emprendimiento entre los jóvenes. En el presente artículo hacemos un recorrido por la historia y la motivación del BBVA Innovation Center. Igualmente, desde la experiencia de estos años, se analizan cuáles son las características de los jóvenes emprendedores y las herramientas necesarias para su desarrollo. Al mismo tiempo se analizan las variables del ecosistema de emprendedores y de las redes de innovación que se desarrollan en el Centro.

Palabras clave: BBVA Innovation Center, emprendedores, innovación.

1. Historia y motivación del BBVA Innovation Center

En el año 2005, la entidad financiera BBVA comprendió que el mundo estaba cambiando, y que si quería sobrevivir a un mundo muy cambiante debía anticiparse a dichos cambios. El mundo estaba viviendo un cambio tecnológico sin precedentes, cuyas dos líneas principales se centraban en la digitalización y la conectividad. Así pues optó por una actitud proactiva, intentando estar en el grupo de empresas que hacen que pasen las cosas.

Fruto de una serie de estudios, se establecieron tres ejes estratégicos de actuación: principios, personas e innovación. A partir de entonces, el BBVA intenta que toda la actividad corporativa y de negocio se alinee con estos tres ejes.

Los dos primeros ejes de actuación fueron fácilmente ejecutables, puesto que el banco cuenta con un colectivo de más de 110.000 empleados, incluyendo a sus familiares, stakeholders, clientes, proveedores, etc. Además, en lo que a los principios se refiere, la entidad cuenta con prácticas adquiridas como la transparencia, la gestión del trabajo en equipo, la colaboración, y la inclusión financiera; valores que deben de estar presentes en toda institución financiera.

Sin embargo, cuando se habla de innovación, puede surgir una contradicción con lo que una entidad financiera puede ofrecer, dado que innovación y banca parecieran ser dos términos contrapuestos, puesto que la banca es un negocio que gestiona y mitiga riesgos (de mercado,

operacionales, financieros, etc.) y, la innovación requiere, en cambio, ser capaces de asumir riesgos.

Por otro lado, en el año 2006, BBVA cumplía 150 años: todo hacía pensar que una institución tan antigua no podía ser innovadora. Sin embargo hay que tener en cuenta que precisamente para que una empresa se mantenga todo ese tiempo en un mercado tan competitivo y complejo como el financiero, es necesario que esté continuamente innovando, para adaptarse a mercados, regulaciones y necesidades en continuo cambio.

El desafío que suponía centrar un eje en la innovación se afrontó a través de la creación de un vehículo que pudiese hacer tangible el compromiso del BBVA con la creatividad y la cultura innovadora. Así fue como, fruto de esa necesidad, se constituyó el *BBVA Innovation Center*, que comenzó a operar en marzo de 2008.

2. Las tres vías del centro de innovación

La misión del *BBVA Innovation Center* es hacer visible el compromiso de la Compañía con la innovación a través de distintas vías: i) la creación de un ecosistema en torno a la innovación, ii) la institucionalización de un punto de contacto con el cual poder comunicar de forma creíble esos proyectos de innovación, y iii) la aceleración de los proyectos de innovación propios del banco. Para esto último la entidad implementó una primera fase de observatorio, que permite entender que es lo que está pasando en el entorno. A esta fase sigue una de laboratorio, en el que se trata de testear las nuevas ideas, de probarlas. Por último existe una fase de activación, puesto que es necesario poner las ideas en práctica. Todo esto implementado a través de una estrategia que pretende generar un cambio cultural, dado que la innovación empieza y acaba por las personas: al fin y al cabo las organizaciones son organizaciones de personas.

De esta manera, el *BBVA Innovation Center* permite crear un espacio o ecosistema (vía i)) específicamente diseñado para propiciar la creatividad, el intercambio de ideas, y el desarrollo de fases piloto de cambio cultural y de nuevas formas de trabajo; a través de un modelo de innovación abierta (open innovation) que incluye el desarrollo de programas como *Open Talent* y *Open Mind*.

Desde el primer momento hubo una marcada orientación hacia los emprendedores. Para ello se favorecieron los contactos y sinergias entre los mismos, ofreciendo un espacio de integración (vía ii)) para que los distintos tipos de emprendedores o desarrolladores pudieran tener su punto de encuentro. Esto permitió el desarrollo de verdaderas comunidades, como la casa de Innosfera, orientadas a la acción. Hay que tener en cuenta que cuando hablamos de innovación, estamos hablando de explorar nuevas ideas, pero también de explotarlas realmente, habilidad conocida en el mundo académico como ambidestreza.

Uno de los primeros proyectos del BBVA Innovation Center, ejemplo de todo lo anterior, fue el proyecto de *smartcities* (ciudades inteligentes). La innovación es algo transversal que afecta a todas las empresas, todos los sectores y todas las industrias. El futuro global es claramente de tipo urbano: actualmente se crean cada 6 meses, ciudades de millones de habitantes en China, país que experimenta una constante migración del campo a la ciudad. Sin embargo, esto no es un fenómeno asiático. Lo

mismo ocurre en la India y en Latinoamérica. Esto hace que estén surgiendo ciudades nuevas, construidas en el siglo XXI y adaptadas a las necesidades de este tiempo. Estas ciudades deberían ser ciudades inteligentes, en las que converjan la digitalización, la conectividad, los datos, los sensores, el internet de las cosas, etc. En estas ciudades se dispone de miles de dispositivos que recogen datos de todo tipo (cantidad de agua, calidad del aire, cantidad y densidad de tráfico, etc.) y, además, todos estos dispositivos están conectados, interactuando entre sí o con los usuarios. Así pues, el proyecto de Smart cities ha derivado en un proyecto de Big Data, de análisis de datos, para convertirlos en conocimiento, en información relevante sobre cómo se mueve el dinero en las grandes ciudades.

3. Características de los jóvenes emprendedores

Todo lo anterior no sería posible sin nuevas generaciones de personas comprometidas con el cambio creativo: las y los emprendedores.

Para transformar a un joven en un emprendedor hay que tener en cuenta diferentes elementos: actitudes, herramientas y capacidades básicas.

El primer paso para desarrollar un joven emprendedor son las actitudes. El problema es que las actitudes necesarias no son las que triunfan en este momento en la sociedad española. Y parte del problema surge en el sistema educativo español. A diferencia de otros ecosistemas más emprendedores, como podrían ser EEUU, Dinamarca, Suecia, Nueva Zelanda, Israel o Singapur; aquel no premia la meritocracia, el relacionar ideas, la competitividad dentro del aula, y las facultades mínimas. Un caso paradigmático, diferente al que prevalece en España, es el de Finlandia que fomenta actitudes emprendedoras desde el mismo sistema educativo.

Para tener una actitud emprendedora hay que expandir la mente, las y los jóvenes deben darse cuenta de que hay otros entornos, de que pueden pensar de otra forma y tener inquietudes diferentes. Como han demostrado diversos estudios, hay distintas inteligencias: emocionales, verbales, matemáticas, lógicas, visuales, cinéticas. Esto permite pensar fuera de los parámetros establecidos, e intentar hacer cosas diferentes, aunque sus resultados sean el fracaso: la equivocación no es mala. Hay que desestigmatizar el error. La idea de error, de fallo, es contradictoria con la innovación. Para innovar se tiene que probar crear cosas nuevas, y esto supone estar preparado para tener resultados no esperados. La idea de los resultados no esperados, de los aprendizajes inesperados, es inherente al sistema de innovación. El sistema educativo debería recompensar el intentar, pero no castigar por fallar, porque si cada vez que se falla se recibe un castigo, el resultado es el abandono de la actitud innovadora. Ese tipo de actitudes, en cambio, es lo que más puede beneficiar a un joven, especialmente cuando aún no se ha insertado en el mercado laboral.

De la fricción entre seguridad y libertad, en un mundo en que no existe la seguridad (desde un punto de vista laboral), provienen las dos actitudes clave en el mundo de la innovación y el emprendimiento: la curiosidad y el ser dueños del propio destino.

La curiosidad, el asumir que siempre se puede aprender algo nuevo, es una de las características que debería tener todo joven emprendedor. Hay que tener en cuenta que en el mundo futuro hay que estar permanentemente

aprendiendo. Unido a esa curiosidad está el querer desafiar el *status quo*, el ser inconformista, que por otra parte es innato a las y los jóvenes.

Junto con esa capacidad de curiosidad, está la de querer ser dueños del propio destino. La innovación y el emprendimiento, más que el conocimiento tecnológico, aportan el sentimiento de control, las ganas de tener control sobre la propia vida, sobre el propio destino.

Por último, otra de las características de los jóvenes emprendedores es el optimismo, pensar en clave de oportunidades y no de amenazas. Las y los jóvenes con actitudes pesimistas no se mueven para hacer cosas nuevas. Sin embargo, el joven optimista, es capaz de encontrar oportunidades y, una vez sopesados los riesgos, asumir los mismos y buscar la manera de superar las dificultades que encuentra.

4. Herramientas para promover el emprendimiento juvenil

Junto a esas actitudes deberían desarrollarse diferentes herramientas para incentivar el emprendimiento juvenil.

Por una parte la comunicación tanto verbal como no verbal. Actualmente la juventud carece en general de la capacidad de explicar una idea. Las y los jóvenes deberían desarrollar lo que los ingleses llaman "*show and tell*", es decir, la capacidad para expresar en pocos segundos nuestras ideas y ser capaces de interesar al interlocutor, puesto que podría ser un posible inversor para el nuevo proyecto. Por este motivo en el *BBVA Innovation Center* se desarrollan muchos talleres de comunicación: las herramientas que desarrollen el pensamiento visual o la comunicación son claves para el desarrollo de las y los emprendedores.

Otra de las actitudes necesarias para el joven emprendedor es no tener miedo a la tecnología. Con ello no nos estamos refiriendo a que deba de ser tecnólogo. De hecho, con la revolución digital en la que estamos no hace falta ser un programador o un ingeniero para crear aplicaciones tecnológicas o páginas web. Esta actitud es necesaria porque la mayor parte de los emprendimientos hoy en día se desarrollan en un entorno tecnológico. La actitud tecnológica consiste en aportar valor a las herramientas de comunicación e información que ya se están usando.

Otra de las características de los jóvenes emprendedores es la capacidad de focalización (*mindfulness*). Actualmente con las tecnologías o los dispositivos portátiles existe el riesgo de estar cada vez más dispersos. Por ello es necesario saber enfocarse, saber qué tiempo se dedica al propio mundo digital, al real, al ocio, etc. A pesar de lo que pudiera afirmarse, el modo multitarea de emprender (o trabajar) no existe. Los estudios neurocientíficos demuestran que en el *multitasking*, a la hora de realizar tareas, se entra en una cosa y se sale para hacer otra, ya que cuando intentamos realizar varias tareas al mismo tiempo, lo que hacemos es entrar y salir muchas veces, lo que supone un gran gasto energético y una enorme pérdida de eficiencia.

Igualmente es necesario conocer el funcionamiento de las herramientas financieras, sobre todo de las nuevas alternativas que no pasan por los bancos, como es el *crowdfunding* o el *kickstarted*. Del mismo modo, es imprescindible entender los mecanismos de préstamo de unas personas a otras, y los mecanismos de confianza que subyacen bajo estos modelos, ya que en definitiva suponen un acto de confianza en la persona que recibe

una financiación, sea como accionista, prestamista, etc. En general la persona que recibe el préstamo debe gozar de credibilidad, transmitiendo sus ideas de forma ordenada. De hecho BBVA tiene un programa muy activo de educación financiera y de educación en valores.

Unido a la confianza está la característica de liderazgo. Al líder lo hacen los seguidores y, por tanto, el líder es alguien que tiene una idea clara y la comunica, y con ello genera confianza. Hay un ciclo muy conocido en el mundo de las redes sociales que es KLT (*know, like, trust*: conocer, gustar, confiar). Desde este punto de vista el emprendedor debe comenzar a darse a conocer a través de un perfil amigable, abierto, físico o virtual. Lo primero es que le conozcan. A aquellos que les guste confiarán en el/la emprendedor/a y en consecuencia le recomendarán. Nadie recomienda algo que no le gusta.

Si el liderazgo lo entendemos como una de las caras de la inteligencia emocional, de esa capacidad de generar confianza, de ser capaz de autoliderarse para contar las propias ideas, de modo que alguien las conozca, les guste y las recomiende y así le sigan; entonces hablamos de un nuevo tipo de liderazgo. El tema de liderar equipos vendrá después, pero si previamente uno no es capaz de autoliderarse, no podrá liderar equipos. Es necesario ser capaz de generar empatía, tener sensibilidad e inteligencia emocional.

5. Emprendimiento y resultados

La medición del triunfo pasa por la actitud inicial del inconformismo y de querer ser dueño del propio destino. No hay que olvidar que el triunfo es un tema muy confuso y relativo. Sin embargo, si un joven sueña con ser artista y lo logra y es autosuficiente y le hace feliz, habrá triunfado tanto como el que logra sacar adelante una empresa que tiene una plantilla de 3.000 trabajadores. Por el contrario, si este último no es feliz con lo que hace, no cubre sus anhelos, no se le puede considerar un verdadero triunfador.

El triunfo, al igual que el emprendimiento, también se puede generar dentro de las propias organizaciones. Es lo que se ha venido a llamar intraemprendimiento. De esta forma muchos jóvenes logran el equilibrio entre la seguridad corporativa y renovar las formas de hacer en la organización. Además de conseguir una proyección global superior a realizarlo de manera individual, generan un impacto global transformador que no podrán alcanzar nunca a través de una pequeña y mediana empresa.

6. Emprendimiento como camino

El emprendimiento es un concepto ex-post. Esto es, el emprendedor tiene que recorrer todo un camino para alcanzar la meta: desde la idea, al concepto, al prototipo, al proyecto y al servicio. Sólo cuando el producto "sale" se puede hablar de emprendimiento. En definitiva, se considera emprendedor al que ha logrado hacer tangible su idea, su proyecto.

Por ello desde el *BBVA Innovation Center* se intenta dar herramientas a los emprendedores: herramientas de conocimiento, de habilidades, de capacidades, de networking. De esta forma se pretende que la innovación que generan los emprendedores se lleve a la práctica. Hay que tener en

cuenta que en el camino, desde que surge una idea hasta que se pone en el mercado (concepto, concepto-solución, proyecto, prototipo, producto o servicio, implantación en el mercado), “mueren” en torno al 97% de las ideas. Por ello desde el Centro se intenta mejorar el ratio de ideas emprendedoras que lleguen a término, trabajando desde los tres pilares en los que se apoya todo proyecto emprendedor: tecnología, modelo de negocio y marketing.

Prueba de este apoyo ha sido que durante seis años el BBVA Innovation Center ha sido la “casa” de *INICIADOR*; proyecto nacido en Madrid para brindar apoyo a las y los jóvenes emprendedores, y que ahora se desarrolla en otras ciudades de España. También se promovieron los *START UP WEEKENDS*, encuentros de 50 jóvenes que compartían y desarrollaban una idea, hasta llegar a la fase del prototipo. En estos encuentros, los jóvenes tienen la oportunidad de aprender y descubrir aquello que no saben, gracias al intercambio de ideas y de conocimientos.

En esta línea, también se desarrolla la iniciativa *OPEN TALENT*, presentada dentro de un formato de *start up competition*. Dicha iniciativa es abierta, pudiendo los jóvenes emprendedores estudiar todos los proyectos presentados. Con esta iniciativa se consigue que los jóvenes realicen un ejercicio de pensar en cómo explicar el proyecto y verbalizarlo. Supone igualmente un ejercicio de observación, para entender cómo se han planteado las demás propuestas y decidir si precisa de ayuda y de qué tipo (económico, de comunicación, tecnológica, etc.). Al presentar esta iniciativa en un formato de competición se convierte en un simulacro de lo que sucede en la vida real, por lo que constituye un verdadero *learning by doing*, aprender haciendo, que es lo que realmente permite desarrollar las habilidades necesarias para el emprendimiento.

Todas estas actividades nos hacen pensar que el futuro del emprendimiento juvenil es prometedor e inevitable. Especialmente a partir de la revolución tecnológica y su correspondiente *economía digital* que hacen del emprendimiento un proceso más simple y de mayor impacto. Actualmente existen miles de herramientas que están en “la nube” y aplicaciones que se han abaratado muchísimo utilizando recursos compartidos. De esta manera, hay menos límites y barreras digitales: hemos pasado de la economía analógica de la escasez a la digital de la abundancia. Esto se refleja en el hecho de que hay más proyectos de emprendimiento que nunca; más ideas abiertas que se comparten, más plataformas de cocreación, más posibilidades de obtener apoyos. Se han roto las fronteras del tiempo y del espacio. La idea de un emprendedor puede ser inmediatamente compartida y conocida por posibles inversores, a través de plataformas de crowdfunding, pero globalmente: le puede apoyar gente de su entorno y del otro lado del globo. Puede encontrar a alguien que quiera desarrollar una idea similar y confrontar las propuestas, aprender conjuntamente mejores prácticas y así apoyarse mutuamente.

7. Ecosistemas de emprendedores

Según los expertos, los ecosistemas de emprendedores se consideran una fórmula magistral de emprendimiento, puesto que abarcan cuatro aspectos básicos: formación, financiación, apoyo y cultura. Desde sus inicios, el *BBVA Innovation Center* quería ser parte de esos ecosistemas. Por ello, desde el año 2008, se empezó construyendo el “paisaje”, es decir,

facilitando un entorno en el que todos los agentes implicados en el emprendimiento pudieran coincidir. Hay que tener en cuenta que, a pesar de que actualmente existan muchos espacios similares (Age, Utópicos, Area 51, Waira, etc.), en aquel momento el *BBVA Innovation Center* era el único espacio de *coworking* en Madrid.

Desde el Centro se pretende ser un punto de encuentro que proporcione contenidos nuevos que propicien la innovación y el emprendimiento. Por ello surgen iniciativas como *INICIADOR*, la plataforma de mentoring para mujeres emprendedoras *MET*, o el proyecto *Adventure Network* que aporta otra metodología nueva para compartir ideas y contenidos. Igualmente proyectos como *Start Up Academy* o *Marketing Thinkers*, son ejemplos muy concretos de comunidades dentro del ecosistema de emprendedores que permiten el intercambio de conocimientos, capacidades y habilidades.

También en los últimos dos años se comenzaron a desarrollar encuentros sobre ideas y dinero, convirtiéndose en jornadas de inversores. Con ello se pretende ofrecer diversas alternativas de financiación y así propiciar oportunidades y poder afrontar los desafíos a la hora de emprender.

8. Formación y financiación

Centrándonos en los pilares de los ecosistemas de emprendimiento, en cuanto al elemento de formación, actualmente en el *BBVA Innovation Center* se cuenta con dos programas específicos: *Start Up Academy* y *Adventure Network*. Ambos tienen aproximaciones distintas: uno es mucho más táctico y el otro más estratégico; uno es gratuito y el otro conlleva un coste. Junto con estos programas se desarrollan de manera permanente sesiones de formación en habilidades: de comunicación, de modelo de negocio, de internalización. El objetivo de estos talleres es que los participantes adquieran los conocimientos y habilidades a través de la práctica, por ello se utilizan mecanismos o herramientas como *Lean Start Up* o *Business Model Canvas*. Estas sesiones en habilidades suponen un 20% del total de las jornadas que se realizan en el *BBVA Innovation Center*.

En cuanto a la financiación de los emprendedores, desde el *BBVA Innovation Center* se desarrollan diferentes ejes. Uno de los más tangibles es el *BBVA Open Talent*, que consiste en un concurso acelerador con premios en dinero efectivo y la oportunidad de que los finalistas puedan viajar a Nueva York para presentar sus propuestas a inversores. Junto con esta iniciativa, se ofrecen talleres sobre *crowdfunding* que permiten aprender otras fórmulas de conseguir financiación. Igualmente se desarrollan jornadas de inversores (*Investors Days*) en las cuales se presentan diversos proyectos incubados bajo los diversos programas que se desarrollan en el Centro.

Un error a la hora de dar financiación a los emprendedores es darles dinero de manera temprana. En la innovación se da la paradoja de que los incentivos económicos desincentivan la capacidad y actitud innovadora. Está empíricamente demostrado que ante un concurso, cuanto mayor es el premio, surgen menos ideas distintas, menor creatividad; los participantes se enfocan hacia el premio y prefieren no arriesgar, no innovar, apuestan por cosas seguras, de eficacia ya probada. Se estrecha el nivel de percepción y piensan en presentar una propuesta ganadora. Cuando no existe premio, el potencial emprendedor puede arriesgar, y así surgen ideas más originales e innovadoras. Aunque parezca contrario a la intuición, trabajar con escasez de recursos permite un mayor desarrollo de la

innovación. De esta forma vemos que actualmente está triunfando la “innovación frugal”, que viene de India, Colombia, Honduras, Kenia, Uganda, etc., donde se están haciendo cosas increíbles debido a la falta de recursos y a la imperiosa necesidad. Dar financiación exclusivamente a cambio de una idea, cuando aún no hay clientes, es un error; es entrar en el mecanismo de la subvención, que no produce el retorno esperable.

Es claro que el apoyo a los emprendedores es otra de las actividades principales del BBVA Innovation Center, como parte del desarrollo del ecosistema de emprendedores. Parte del apoyo consiste en dotarles de visibilidad, cediendo espacios y recursos para que los emprendedores puedan contar su idea y la den a conocer. Este propiciarles espacios para la visibilidad, consideramos que se trata de un apoyo muy táctico, que puede capilarizarse.

Finalmente, en cuanto al desarrollo de la cultura emprendedora, hay que tener en consideración que se trata de un tema muy abstracto. Consideramos que tiene cuatro elementos: comportamientos, creencias, valores y actitudes. Y es la mezcla de estos elementos lo que genera la cultura. Cambiar el marco de creencias o de valores de una sociedad es muy difícil, porque viene muy estructurado y sólo se pueden generar muy a largo plazo. Además, en España y en Europa contamos con unas barreras y rigideces que complican mucho el cambio. El cambio cultural no lo puede desarrollar un solo agente, sino que debe desarrollarse por parte de toda la sociedad, propiciando un entorno adecuado.

Desde el BBVA Innovation Center se desarrollan actividades para cambiar esas creencias y valores. Así se desarrolla una actividad de “evangelización” destacando proyectos ejemplificadores de buenas prácticas y de aprendizajes. Por ello, no sólo se muestran procesos de emprendimientos exitosos, sino también proyectos que no responden al modelo de éxito masivo. Tratamos de proponer modelos, referencias y espejos en los que mirarse y que tengan una naturaleza muy diversa. Aunque no discriminamos en la edad del público, la realidad es que la media de las personas que participan en las actividades del BBVA Innovation Center es inferior a 30 años. Por ello realizamos una oferta de eventos que trabajan comportamientos y actitudes. Se les proporcionan incentivos, tanto económicos, como incentivos de aprendizaje, de participación, de compartir conocimiento. Con ello se pretende inculcar unos valores y creencias en las y los jóvenes que les permiten afrontar los retos a los que se enfrentarán a la hora de emprender.

9. Redes de innovación, *open innovation* e innovación fuera de las fronteras de la convencionalidad

Existen muchas definiciones de innovación. Sin embargo desde nuestro punto de vista los componentes principales de la innovación son dos: novedad y valor. Junto con estos componentes debe darse también la implantación de dicha innovación.

Novedad es la introducción de nuevos productos, procesos, servicios, metodologías o mercados.

El valor puede ser de muchos tipos (tangible, intangible, social, etc.). En cualquier caso el valor lo aporta el mercado. Si hay un mercado que está dispuesto a valorar el producto y está dispuesto a pagar una prima de valor, aunque sean intangibles, entonces estaremos ante una innovación. Si sólo

hay novedad pero no hay valor estaremos ante una curiosidad. Si hay valor pero no novedad, simplemente estaremos mejorando, siendo más eficientes. Finalmente es necesaria la implantación de la innovación. La idea debe ser implantada; no basta con quedarse en la originalidad, sino que la idea debe llegar al mercado. Luego se posicionará, crecerá y se replicará, pero tiene que completarse el ciclo entero.

A veces se confunde la investigación con la innovación. Investigación es invertir el dinero en ideas. La innovación es convertir las ideas en dinero, cerrando de esta forma el ciclo. Si somos un país que invierte mucho en ideas pero después no se generan las patentes (en España estamos muy por debajo de la media Europea en creación de patentes) no estamos generando el retorno adecuado, no estamos convirtiendo el *know how* en *cash flow*.

En este sentido la innovación es un proceso que puede aplicarse en toda la cadena de valor, que puede sistematizarse y en el que una parte fundamental son las personas. El factor humano con sus valores, actitudes, comportamientos, puede jugar con distintos roles que aportan valor en cada uno de los momentos de la cadena de valor.

Así, por todo lo anterior, pues podemos definir innovación como el proceso sistematizado de implantación de nuevas ideas que aporten valor.

Por ello afirmamos que desde el BBVA Innovation Center se pretende innovar fuera de las fronteras de la convencionalidad.

Este tipo de innovación consiste en generar una visión a un horizonte amplio, de unos 25 o 30 años, que es realizable proyectando tendencias sociales, analizando publicaciones tecnográficas, etc. Una vez que se tiene esa visión, comienza un proceso a través del cual se realiza una proyección “hacia atrás”, retrospectiva, para conocer qué elementos se tienen que dar en los años precedentes al “momento meta” para poder alcanzar ese nuevo estado. Se van fijando visiones intermedias de esos nuevos estados, que permitirán alcanzar la innovación disruptiva. Comienza entonces un proceso sistematizado que permite trabajar en la actualidad en el primer avance que se debe dar. De esta forma hacemos el proceso factible, construyendo el futuro y generando innovaciones más allá de la convencionalidad.

Desde el comienzo del BBVA Innovation Center se ha visto la necesidad de adoptar un enfoque de innovación abierta. La innovación abierta (Open Innovation) no es más que un proceso de quitar barreras, permitir que haya ideas que se incorporen al Centro, asumir que existen muchas ideas y muchos productos fuera y que pueden tener la posibilidad de entrar e incorporarse a nuestra vida. Dichas ideas pueden incorporarse, o desprenderse, en cualquier momento del flujo de innovación (desde el proceso de ideación hasta que se tiene el producto acabado, pasando por la fase de prototipación). Consiste en ser conscientes que con la innovación abierta puede haber un enriquecimiento, tanto a nivel interno, como a nivel de la comunidad. Ejemplo de ello es el *BBVA Data Analytics*, que es una asociación creada como *spin off* del proyecto *Smartcities*. Dicha asociación busca realizar la explotación y comercialización de servicios de Big Data que antes, dentro del BBVA o del Centro de Innovación, no tenían cabida. Al igual que los temas de cesión de patentes, de transferencia de tecnología, etc., puesto que el BBVA Innovation Center no es una empresa tecnológica.

El proceso de innovación del BBVA Innovation Center es transparente, puesto que considera que cualquier innovación es susceptible de enriquecerse a

través de una polinización cruzada. A diferencia de otras instituciones que sólo ofrecen el producto final, en el BBVA Innovation Center se puede ver todo el proceso de desarrollo de la innovación. Prueba de ello son proyectos como BBVA *Open For You o Innova Apps*, que se han dado a la comunidad para que desarrollen sus propios sistemas; la zona abierta al público en general, donde se muestran los avances de los proyectos, o las visitas semanales de universidades, escuelas de negocio e incluso otros bancos.

Como consecuencia de esa innovación abierta, desde el BBVA Innovation Center se desarrolla una red de innovación amplia, en la que participan empresas y organizaciones de todo tipo que quieran o tengan algo que aportar al mundo de la innovación. Empresas como Google o Cisco, con la que se colabora de manera muy intensa, pasando por empresas como Xerox o universidades e institutos como Stanford, el Instituto de Empresa, CUNEF o diversas universidades de Alemania.

10. Dimensión social del BBVA Innovation Center

Si bien la entidad bancaria tiene departamentos y ámbitos que trabajan directamente esta dimensión, desde el BBVA Innovation Center se realizan esfuerzos para, en la medida de las posibilidades, imbuir esta dimensión en todos sus proyectos. Esto responde en definitiva al lema del BBVA, que es “trabajamos por un futuro mejor para las personas”, lo cual lleva embebido una finalidad social. De hecho, los tres ejes estratégicos del banco (principios, personas e innovación) tienen una dimensión social.

Algunos ejemplos concretos de los proyectos con dimensión social buscan la inclusión financiera. Por ejemplo, la Cuenta Express, validada en Méjico, es para colectivos que nunca han accedido a un banco, por diversas circunstancias. Pero dado que tienen un *smartphone*, éste puede convertirse en su medio de pago. Es como la libreta de ahorro tradicional en las que queda siempre un pequeño saldo remanente, que de forma acumulativa establece un principio de ahorro. Esto permite seguir la trazabilidad de sus fondos y comprobar su capacidad de ahorro, lo cual les puede convertirse en potenciales beneficiarios de pequeños créditos, algo a lo que antes no tenían ninguna posibilidad de acceder. Esto es una aplicación social de la innovación. Otro ejemplo son los nuevos cajeros automáticos, que son accesibles para las personas discapacitadas. Es tal su innovación que ha sido expuesto en el MOMA (Museo de Arte Moderno de Nueva York) como uno de los mejores interfaces hombre-máquina diseñados en los últimos años.

Finalmente, es claro que la dimensión social del BBVA Innovation Center se materializa en el hecho de ofrecer actividades y proyectos que benefician a más de 12.000 personas al año, siendo igualmente un ejemplo de éxito en cuanto a la notoriedad y posicionamiento, permitiendo a una entidad como el BBVA ofrecer un espacio diferenciador, especialmente preparado para la juventud.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BBVA Innovation Center (2014). <https://www.centrodeinnovacionbbva.com/>.

Leal, S. y Urrea, J. (2013). *Ingenio y Pasión*. Lid Editorial.

López de Toro, C. y Danvila, I. (2013). La adquisición y el desarrollo de competencias que faciliten el emprendimiento en estudios previos a los universitarios. En XXVI Seminario AISO, 8 y 9 de julio de 2013, Madrid. Recuperado de http://eprints.ucm.es/27579/1/LOPEZ%20DE%20TORO_DANVILA.pdf.

Villich, I. (2014). *La aventura de Diana. Emprendiendo e innovando contra viento y marea*. White Tiger Books.