

CASO DE ESTUDIO



El 17 de abril de 2013 BBVA recibía la grata alegría de que había sido galardonado con el prestigioso premio GAwards por su plataforma de gamificación BBVA Game, al imponerse en la categoría "Mejor Uso de Técnicas de fidelización en Aplicaciones de Cara al Cliente". Esto se había logrado compitiendo en la misma categoría con empresas de la talla de la NFL, MTV, Matel, Kraft o Ask.com.

"El nuevo premio de GAwards, el mayor reconocimiento a nivel internacional en materia de gamificación, viene a reforzar la apuesta de BBVA por desarrollar tecnologías innovadoras centradas en el cliente que fomenten e impulsen los nuevos canales digitales del banco."
(nota prensa BBVA 23/4/2013)

Apenas el mes anterior el banco vasco había recibido otro importante galardón por el mismo proyecto y su estrategia de gamificación para incentivar el uso de la banca on line por parte de sus clientes. En este caso junto con The Bancorp, Fidor Banco y Saber Nation fue una de las cuatro entidades que galardonadas en los [Bank Innovation Awards 2013](#).

El jurado destacó que, aunque pueda parecer "el típico" juego, en realidad, **BBVA ha creado "una economía virtual a través de un sistema de puntos"**, con los que los clientes pueden ganar desde descargas de música o películas hasta entradas para partidos de Liga BBVA.

Desde BBVA Game los clientes pueden consultar sus cuentas, pagar recibos e impuestos, y realizar todo tipo de transacciones, como si estuviera operando en la página online del banco. Con cada una de estas operaciones, los jugadores ganan puntos.

En sus primeros seis meses de funcionamiento, **BBVA game logró "enganchar" más de 100.000 jugadores**.

"BBVA ha recibido el Bank Innovation Awards 2013 por dar un paso audaz hacia adelante con BBVA game, por su apuesta por la gamificación." (NP 25/3/2013)

El banco

BBVA hoy por hoy es uno de los bancos más grandes de mundo. Esta entidad financiera que naciera en 1857 en Bilbao, cuando la Junta de Comercio promueve la creación de **Banco de Bilbao** como banco de emisión y descuento. Se trató de una iniciativa pionera, impulsada por un contexto de crecimiento económico de la región. Hasta la última década del siglo XIX, la entidad actuó casi en solitario en la plaza.

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria es el segundo banco más grande en España y entorno a la séptima institución financiera más grande en el mundo occidental. Es hoy un grupo muy diversificado con fuerte presencia internacional. Actualmente su estrategia se centra en la expansión en el extranjero, y ahora opera ya en más de 40 países.

La historia de BBVA comenzó en 1857 cuando el Consejo de Comercio Español promueve la creación del Banco de Bilbao como banco de descuento y de emisión. Hasta la década de 1890 era prácticamente el único banco en el País Vasco. En el entorno de desarrollo económico de la década de 1960, Banco de Bilbao aumenta su dimensión integrando otros bancos y comienza a crear un grupo financiero; mientras, Banco de Vizcaya continúa su crecimiento, se consolida como un banco universal moderno y va configurándose como un importante grupo financiero. La flexibilización de las normas de apertura de oficinas le permite ampliar su red comercial y consolidar una fuerte presencia nacional. En 1988 se firma el acuerdo de fusión de **Banco de Bilbao** y **Banco de Vizcaya** para crear **BBV que se convierte en ese momento en líder del mercado nacional**.



Corporación Bancaria de España se constituye en 1991 como sociedad estatal y entidad de crédito con estatuto de banco. Inicia su historia con un modelo de banca federada, pero en 1998 se integran Corporación Bancaria de España (ya privatizada vía OPVs), BEX (fusionado con BCI), BHE y Caja Postal en un solo banco que opera con la marca **Argentaria**

BBV y Argentaria anunciaron su proyecto de fusión el 19 de octubre de 1999. El nuevo grupo tenía la ventaja de tamaño significativo, una base de capital fuerte, una estructura financiera diversificada. La entidad resultante, BBVA, se situó en el decimosexto lugar del ranking de entidades financieras de la zona euro por activos, con un volumen total de **222.975 millones de euros**. El nuevo grupo financiero, además, pasó a ocupar el primer puesto entre las entidades españolas por capitalización bursátil, con un valor de 37.703 millones de euros. El proceso de integración se dio un importante impulso en enero de 2000 por el despliegue de la marca única BBVA. Esto ayudó al grupo a generar una imagen que se posicionó fuertemente en términos de identidad y características distintivas.

La internacionalización

Aunque ya contaba con una filial en Puerto Rico desde 1.979, es en la década de los 90 cuando BBVA se lanza a una agresiva expansión internacional priorizando en su presencia en el continente americano inicialmente para luego diversificarse en otros mercados emergentes como China o Turquía.

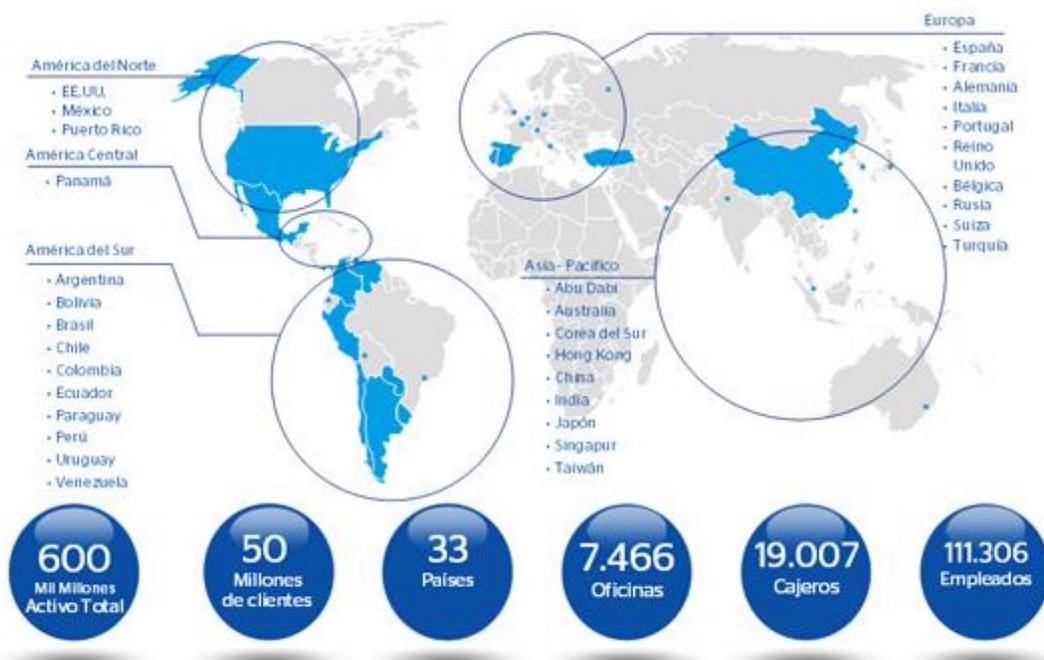
En 2005, el Grupo BBVA adquirió Laredo National Bank, con sede en Laredo, Texas. En 2006, adquirió Texas Regional Bancshares de McAllen, Texas, y el State National Bancshares para convertirse en el cuarto mayor banco de Texas, después de Wells Fargo, Bank of America y JPMorgan Chase. El 16 de febrero de 2007, BBVA anunció un acuerdo definitivo para la adquisición de Compass Bancshares Inc., con sede en Birmingham, Alabama. BBVA tiene previsto crear el mayor banco en el Cinturón del Sol mediante la consolidación de todos los bancos para crear BBVA Compass. El acuerdo se completó el Viernes, 7 de septiembre 2007, cuando Compass Bancshares se convirtió en una subsidiaria propiedad de BBVA. La operación

le da a BBVA un stakehold sustancial en el sector bancario de los EE.UU. mediante la creación de la institución financiera más grande de la región Sun Belt.

Desde principios de este siglo el banco de vizcaíno, ha estado fuertemente volcado en su estrategia de diversificación y desarrollo internacional donde destacan su presencia en China (China Citic group), Turquía (Turkiye Garanti Bankasi AS, banco líder en este país) y Latinoamérica (Perú, Puerto Rico, Venezuela, Panamá, Chile, Argentina y Colombia) con una singular relevancia en Mexico donde su participada Bancomer es líder en este mercado.

Más de 150 años de historia con varios presidentes muy conocidos como José Angel Sánchez Asiaín, Emilio Ybarra y el actual Francisco González desde 2001. Y vicepresidentes como José Ignacio Goirigolzarri, actual presidente de Bankia.

Acerca de BBVA



Fuente: www.bbva.es (2013)

La apuesta digital

Entre los años 2000 al 2002 se llevo a cabo el Proyecto CRE@, que fija la estrategia del BBVA para este periodo, una parte de este programa fue el programa **e-Volución** que comprendía un ambicioso plan de 50 medidas para acercar firme y rápidamente al banco al mundo on-line a través de internet, con tres objetivos claros: tecnología, mercado y sector. Con la pretensión de llegar a aumentar sustancialmente la base de clientela on-line hasta 4,5 millones de personas.

La banca como todos los sectores productivos se han visto sacudidos y superados por los cambios tecnológicos acontecidos en nuestra sociedad en la última década. La entrada sin freno de internet en nuestras vidas y el catalizador que han supuesto los dispositivos móviles ha hecho que las grandes corporaciones se vean superadas en las tímidas acciones que habían llevado a cabo en los últimos años. Lo anterior sumado al cambio de ciclo económicos que finalmente también ha llevado a los bancos, organizaciones sumamente tradicionales de por sí, a replegar y a valorar seriamente el canal internet como una posible solución a sus problemas de estructura y aumento de la exigencia de respuesta rápida por parte del público en general.

(<http://www.expansion.com/2012/10/31/empresas/banca/1351703534.html>)

EL BBVA a raíz del éxito tenido por varias entidades bancarias puramente digitales como ING o Openbank (del grupo Santander) creo Uno e, en el año 2000 (<http://www.redpopuli.com/pdfs/revista1/RP26-27.pdf>), pero a pesar de las tímidas iniciativas del grupo por intentar captar clientes (<http://www.economista.es/interstitial/volver/acierto-agosto/empresas-finanzas/noticias/57610/08/06/Uno-e-intenta-salir-de-la-apatia-en-la-captacion-de-clientes-reactivando-su-deposito-al-8.html>) siempre ha sido una entidad muy minoritaria en el panorama bancario nacional.

La aparición de las redes sociales

Nada descubrimos hoy si decimos que las Redes Sociales han cambiado la forma de relacionarnos entre las personas, y la relación entre las personas y las empresas.

Desde su arranque a principios de los 2000 con la aparición de sitios como Tribe o Myspace, hasta el asentamiento definitivo con los conocidos Facebook o Twitter.

Así mismo, la virtualización de las comunidades, tan antiguas como el mismo ser humano, han ofrecido a las empresas la apertura de otros canales de comunicación directa con sus usuarios. Cierto es que el cambio ha sido de abajo hacia arriba, por una demanda incuestionable del gran público, pero ya no quedan empresas punteras que se planteen que deben gestionar de

manera adecuada sus intereses y a sus usuarios. Aspecto que podría chocar frontalmente con estructuras tan poco flexibles como la que puede ser un gran banco.

En esta línea, el Departamento de innovación del BBVA ha intentado probar siempre todo lo que está a su alcance, como por ejemplo, con la creación de **Activba** (<http://www.actibva.com/>), una comunidad que intenta aglutinar a personas con interés por la noticias de carácter financiero, creada de la mano **José Antonio Vázquez Gallego**, Head of Open Innovation en BBVA.

El entorno: grave crisis económica y de credibilidad.

El estallido de la última crisis económica mundial, en 2008, por poner una fecha, que como casi todo se originó en Estados Unidos, por el elevado precios de la materias primas, en particular el precio del barril de petróleo, que en enero de 2008 llegó a superar los 100USD por primera vez en la historia (<http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/directsag13/economia/noticias/650205/07/08/Economia-Energia-El-petroleo-marca-nuevos-maximos-y-supera-los-147-dolares-en-Londres.html>) y que especialmente está golpeando a los países de la zona euro y como no podía ser de otra manera a los de la rivera mediterránea, ha dejado al descubierto una serie de muy malas prácticas por parte de los bancos (<http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/crisis-barclays-pone-bajo-sospecha-otros-veinte-bancos-2019922>) y en particular en nuestro país donde el sistema bancario formado por Bancos y Cajas de Ahorro, hasta hace poco dirigidas en su mayoría por cargos no profesionales del sector y con fines y objetivos más políticos que económicos, ha terminado por dinamitar la poca confianza de la gente en sus instituciones de crédito (http://economia.elpais.com/economia/2013/03/23/actualidad/1364068395_087155.html).

En un momento en que los indicios macro empiezan a ser por fin prometedores en las principales economías del mundo occidental (<http://serviciosweb.meh.es/apps/dgpe/TEXTOS/SIE/siepub.pdf>), la reputación bancaria en España sigue siendo una de las principales preocupaciones de sus directivos (<http://www.corresponsables.com/actualidad/el-sector-bancario-analiza-como-recuperar-su-reputacion>). Por primera vez los bancos aparecían en 2012 como unos de los diez problemas principales del país para el barómetro realizado por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Indicadores/documentos_html/TresProblemas.html

Incluso el BBVA se ha visto salpicado por estos temas de una manera directa como fue la relación de uno de sus altos directivos y el caso Urdangarin (<http://www.extraconfidencial.com/articulos.asp?idarticulo=8669>).

Aún así, el BBVA y su presidente Francisco González siempre han sabido mantenerse en una buena posición respecto al resto de bancos y cajas con una nota más que respetable para un sector tan cuestionado (<http://www.bankimia.com/mejores-bancos-espanoles>).

BBVA anuncia su proyecto de gamificación

En junio de 2012 nace BBVA Game de cara al gran público, desde el Departamento de BBVA Innovation Center describen así el juego. Como principal responsable **Javier Borderías, Javier Bisbal**, Digital Marketing Lab Manager y **Bernanro Crespo**, Head Digital Marketing Lab.

<http://www.youtube.com/watch?v=8GhwvGfJlak>



Así como en varias entrevistas realizadas a Bernardo Crespo.

- 1) (<http://www.blogbbva.es/gamificacion-suma-y-sigue/>)
- 2) <http://recursosmarketing.icemd.com/entrevistas/uno-de-los-mejores-casos-de-exito-de-gamificacion-protagonizado-por-una-entidad-bancaria-bbva-game/>

El proyecto se describe cómo un éxito y la razón de ser del mismo que no es otros que **familiarizar a los clientes del banco con el uso de la plataforma BBVA.es** y aumentar el uso de la misma por cuanto más gente mejor. Parte de ese éxito se basa, como en ocasiones anteriores en que no se invertido ni un euros en marketing directo sobre el juego.

“Así funciona el BBVA Game”



Pero... ¿Qué es la gamificación?

La recientemente constituida Asociación Nacional de Gamificación & Marketing Digital (2013), ANAGAM (<http://asociaciongamificacion.com/>) dice que la gamificación se ha convertido en una de las mejores estrategias de captación, fidelización y engagement, tanto en entornos B2C como B2B para marketing y ventas como en otros muchos sectores y áreas de aplicación.

Una de las definiciones más sencillas de gamificación o ludificación la podemos encontrar en palabras del consultor **Sergio Jiménez** -fundador de Game Marketing-, se trata de algo tan sencillo como “**aplicar mecánicas y elementos propios de los juegos a procesos no lúdicos**” (http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2013-08-04/gamificacion-el-juego-que-arrasa-entre-los-innovadores_14970/)

En la misma línea encontramos la definición de **David Trabadela**, desarrollador de la empresa BrainSis:” es la aplicación de **técnicas de juegos** para hacer más entretenidas tareas que de por si no lo son tanto” (<http://www.brainsins.com/es/blog/gamificacion-gamification-que/13435>)

Con todo esto, se debe diferenciar entre gamificación y advergaming que son cuestiones diferentes, este último término es únicamente relativo a los videojuegos.

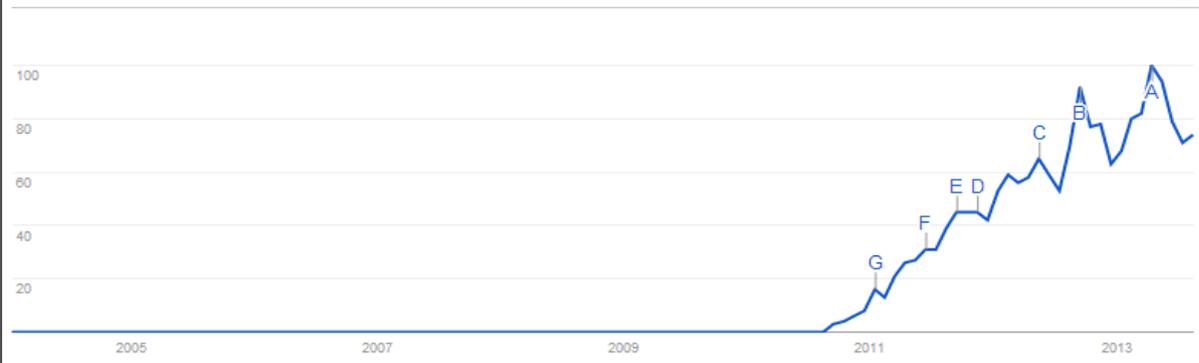
El Término “gamificación” rápidamente gana cuota de mercado en nuestra sociedad como podemos ver en **Google Trend**:

- 1) A nivel mundial vemos estos resultados (septiembre de 2013)

Interés a lo largo del tiempo ?

El número 100 representa el interés máximo de búsquedas

Titulares de noticias Previsión ?

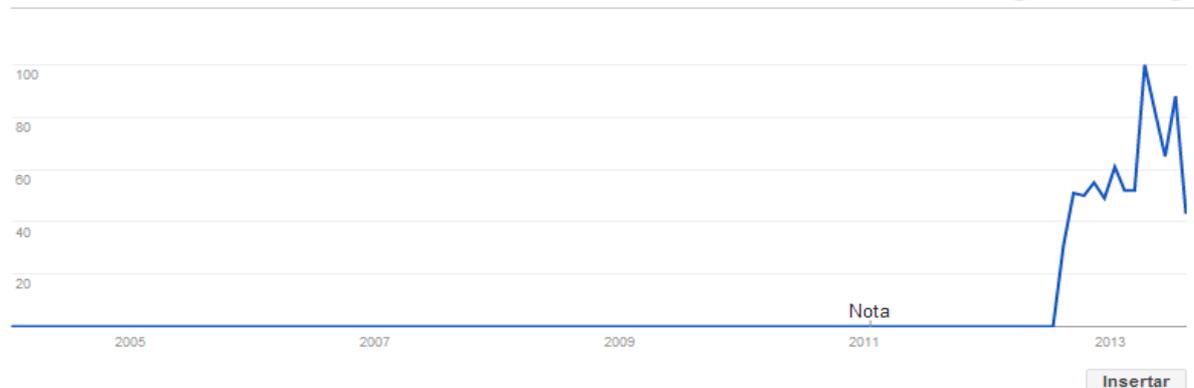


2) Y a nivel nacional (septiembre de 2013)

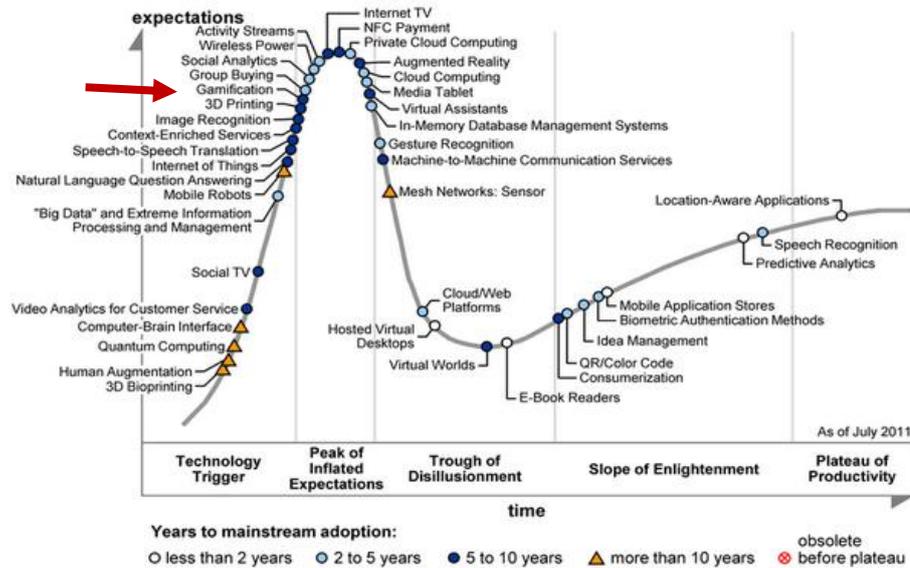
Interés a lo largo del tiempo ?

El número 100 representa el interés máximo de búsquedas

Titulares de noticias ? Previsión ?



Según **Garner** y su curva de tendencias(prestigiosa consultora con más de 30 años de experiencia en el mundo tecnológico) podemos encontrar la gamificación prácticamente al final de la primera línea ascendente, encontrándose como una de las primeras tecnologías de la fase “Peak of Inflated Expectations,” lo cual tiene mucho sentido, teniendo en cuenta lo que está dando de si la gamificación, y la controversia que está generando, y la marcan como una tecnología a la que le quedan entre 5 y 10 años para convertirse en mainstream. Otro punto muy interesante es que es una de las tecnologías del informe que se encuentra con un mayor nivel de expectativa”. Según palabra de **José Carlos Cortizo**, director de Marketing de la empresa **BrainSis** (<http://www.brainsins.com>) uno de los mayores entendidos en la materia en nuestros país (<http://www.brainsins.com/es/blog/gamificacion-hype-gartner/5897>)



Aunque, ya encontramos voces como la de **Christopher Cunningham**, co-autor de 'Gamification by design', quién opina que la gamificación no es susceptible se aplicar a cualquier tendencias <http://www.emprendedores.es/gestion/noticias/gamificacion-christopher-cunningham-errores>

Conclusiones

“Esta aventura empezó hace dos años, mientras analizábamos esa tendencia llamada gamificación para lo que acudimos al Gamification Summit. En aquel momento vinimos con la intención de aprender, pero este año hemos sido invitados para compartir nuestra experiencia en gamificación con expertos en la materia, logrando que BBVA sea una referencia global”, ha afirmado Javier Borderías, experto en gamificación del área de Innovation and New Technologies, quien agradecía así este reconocimiento internacional para BBVA Game

Javier Borderías, agradecía con estas palabras el reconocimiento internacional para BBVA Game pero ¿Qué impulsó a un banco del prestigio de BBVA a embarcarse en un proyecto así en 2011? ¿Nos continuará sorprendiendo BBVA con una continuidad en este área?

Hoy por hoy, es muy difícil encontrar personas que critiquen abiertamente la iniciativa del BBVA o mucho menos la gamificación pero quedan muchas preguntas abiertas al respecto.

En Estados Unidos que es de donde procede esta tendencia, como casi todo lo que se convierte en “trendy” ya se pueden encontrar ciertos artículos en los que se duda del uso de la gamificación y se critica “la gamificación de todo por el todo”.

Así ya **Gartner**, (<http://www.gartner.com/newsroom/id/2251015>) comentaba a finales del 2012 que el 80% de los proyectos de gamificación no cumplirán los objetivos principales para los que fueron desarrollados. Como **The Korn Ferry Institute**, una institución de estudios estratégicos, basándose en el artículo anteriormente mencionado, criticaba la tendencia de gamificar todo, y en especial al banco Citibank (<http://kornferryinstitute.com/briefings-magazine/summer-2013/gamification-everything>).

Otra opinión a favor de esta tendencia es la de **Jonathan Camhi**, periodista especializado en estos temas, quien escribe animando a los bancos a tomar acciones arriesgadas en esta dirección de los bancos a usar gamificación. (<http://www.banktech.com/channels/gamification-are-banks-ready-to-play/240147886>)

La verdadera y única motivación del BBVA al crear este juego fue aumentar el uso de su plataforma online, teniendo desarrollado otra estructura paralela como Uno-e

La gamificación exige una continua renovación de la plataforma para mantener vivo el interés de los “gamers”, ¿esto será atendido?

¿Realmente es un éxito el juego o son los succulentos premios lo que mueve al usuario a participar con lo que la gamificación como modelo sostenible solo está al alcance los más grandes?,

Sería capaz un banco sin lo grandes premios de haber alcanzado la cifra de 139.500 usuarios. Y cuantos juegan realmente, ya que conseguir los primeros puntos es realmente sencillo.



Si en los primeros seis meses de vida del juego se llegaron los 100.000 usuarios (diciembre de 2012), por qué 9 meses después la cifra está en 139.500 (septiembre 2013) ¿a qué se debe el estancamiento?.

Lo que no cabe duda, es que de todos esos usuarios si el BBVA está registrando de manera conveniente sus acciones dentro del “site”, la información que se tendrá de ellos será muy superior al resto para poder predecir su comportamiento.

Realmente el hecho del juego y del aumento de estancia en la plataforma (60% de media de estancia en la plataforma, en palabras de **Javier Bordería** en el GWC2013 celebrado en Madrid) por los usuarios está conduciendo a un mayor uso por parte los mismos en operativa bancaria.

Será esta vez un claro acierto de BBVA por contactar con sus usuarios y clientes o todo quedará en un proyecto de muy buenas intenciones como [Activba](#), que tiene un reconocimiento muy minoritario.

Resumen de enlaces:

<http://www.bbva.com>

<http://www.expansion.com/2012/10/31/empresas/banca/1351703534.html>

<http://www.redpopuli.com/pdfs/revista1/RP26-27.pdf>

<http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/acierto-agosto/empresas-finanzas/noticias/57610/08/06/Uno-e-intenta-salir-de-la-apatia-en-la-captacion-de-clientes-reactivando-su-deposito-al-8.html>

<http://www.actibva.com/>

<http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/directsag13/economia/noticias/650205/07/08/Economia-Energia-El-petroleo-marca-nuevos-maximos-y-supera-los-147-dolares-en-Londres.html>

<http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/crisis-barclays-pone-bajo-sospecha-otros-veinte-bancos-2019922>

http://economia.elpais.com/economia/2013/03/23/actualidad/1364068395_087155.html

<http://serviciosweb.meh.es/apps/dgpe/TEXTOS/SIE/siepub.pdf>

<http://www.corresponsables.com/actualidad/el-sector-bancario-analiza-como-recuperar-su-reputacion>

http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Indicadores/documentos_html/TresProblemas.html

<http://www.extraconfidencial.com/articulos.asp?idarticulo=8669>

<http://www.bankimia.com/mejores-bancos-espanoles>

<http://www.youtube.com/watch?v=8GhwvGfJlAk>

<http://www.blogbbva.es/gamificacion-suma-y-sigue/>

<http://recursosmarketing.icemd.com/entrevistas/uno-de-los-mejores-casos-de-exito-de-gamificacion-protagonizado-por-una-entidad-bancaria-bbva-game/>

<http://www.youtube.com/watch?v=P8l-cgQndi4>

<http://asociaciongamificacion.com/>

http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2013-08-04/gamificacion-el-juego-que-arrasa-entre-los-innovadores_14970/

<http://www.brainsins.com/es/blog/gamificacion-gami-que/13435>

<http://www.brainsins.com>

<http://www.brainsins.com/es/blog/gamificacion-hype-gartner/5897>

<http://www.emprendedores.es/gestion/noticias/gamificacion-christopher-cunningham-errores>

<http://www.gartner.com/newsroom/id/2251015>

<http://kornferryinstitute.com/briefings-magazine/summer-2013/gamification-everything>

<http://www.banktech.com/channels/gamification-are-banks-ready-to-play/240147886>