

### 2.2.5. México

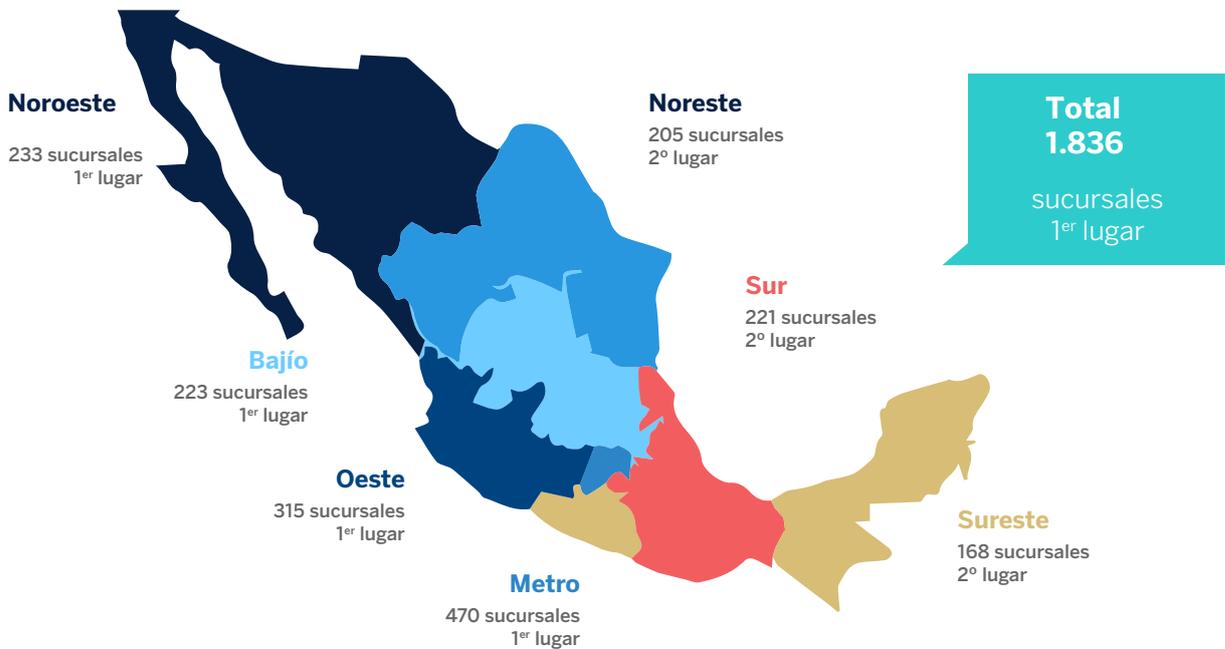


2016  
€ constantes  
Beneficio atribuido al Grupo  
**1.980 Mill. €**  
**+11,0%** vs. 2015

- Continúa la positiva evolución de la actividad.
- Incremento de los gastos por debajo de la tasa de crecimiento del margen bruto.
- Avance interanual de doble dígito del beneficio atribuido.
- Sólida calidad crediticia.

#### Definición del área

Esta área engloba los negocios bancarios, los inmobiliarios y los de seguros desarrollados por el Grupo BBVA en México (en adelante, BBVA Bancomer o BBVA México).



#### La mayor infraestructura bancaria:

|                      |               |                                 |                |
|----------------------|---------------|---------------------------------|----------------|
| Sucursales:          | <b>1.836</b>  | Corresponsales <sup>(1)</sup> : | <b>31.670</b>  |
| Cajeros automáticos: | <b>11.434</b> | TPV:                            | <b>171.702</b> |

<sup>(1)</sup> Incluye corresponsales bancarios y cambiarios.

#### Prioridades de gestión

En 2016 culminó el **Plan de Inversión** del área, puesto en marcha en 2013, que ha supuesto una inversión total de 3.500 millones de dólares en: la remodelación de 1.831 sucursales (99% de la red), la instalación de los cajeros automáticos más modernos del mercado (que se han incrementado durante el año en 661 unidades), el lanzamiento de nuevas aplicaciones y el desarrollo de una robusta plataforma operativa e informacional.

Adicionalmente cabe destacar que las nuevas sedes han obtenido el certificado LEED como edificios sostenibles (Torre y Parques BBVA Bancomer). Todo lo anterior se ha traducido en que BBVA Bancomer ocupe el primer puesto en el índice NPS, mejore la excelencia en el servicio al cliente y haya implementado un modelo de franquicia en las sucursales y de ejecutivos especializados por producto y segmento.

Plan de inversión 2013-2016: 3.500 millones de dólares

|                        |                                                                                     |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sucursales             | 1.831 sucursales (99% del total de la red) remodeladas con los cajeros más modernos |  | <div style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold; color: white; border: 2px solid white; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">1º</div> <h2 style="margin: 0;">Índice NPS</h2> <p style="margin: 0;">(Net Promote Score)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Excelencia en el servicio al cliente</li> <li>* Modelo de franquicia en todas las sucursales</li> <li>* Ejecutivos especializados</li> </ul> |
| Tecnología             | <b>Canales digitales</b><br>Nuevas apps<br>Robusta plataforma operativa             |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Edificios corporativos | <b>Certificado LEED</b> de edificios sostenibles                                    |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Adicionalmente, en 2016, BBVA Bancomer ha continuado trabajando sobre las **Prioridades Estratégicas** que el Grupo lanzó en 2015, dentro de un proceso de transformación constante para continuar mejorando la experiencia de cliente y la eficiencia de los procesos como palancas clave para impulsar la rentabilidad del negocio.

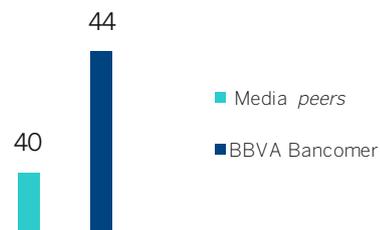
**A. Proporcionar la mejor experiencia de cliente**

**Objetivo:** proporcionar la mejor experiencia de cliente a través de un nuevo estándar y modelo de atención, potenciando la relación del cliente con el banco por el canal más adecuado y conveniente para él y ofreciéndole los productos y servicios que necesita.

En **2015**, BBVA México lanzó una serie de iniciativas para incrementar la vinculación y retención de sus clientes. La más importante fue la puesta en marcha del modelo "Experiencia Única", que quedó implementado en el 100% de las sucursales con el objetivo de estandarizar la forma de atención a los clientes y generar un modelo de certificación interna que permitiera una mejora continua del servicio.

En **2016**, BBVA México ha seguido avanzando en este sentido. Como resultado, la entidad ha sido reconocida por sus clientes como uno de los bancos que ofrece el mejor servicio en México. A tal efecto, el Índice de Recomendación Neta (IReNe o NPS, por sus siglas en inglés) ha subido en el año. Al comparar con el mercado abierto, BBVA Bancomer cierra el ejercicio en primer lugar a nivel nacional.

Net Promoter Score (NPS) (México, Porcentaje, 2016)



Media peers: Banamex, Santander, Banorte y HSBC.

Adicionalmente, las aplicaciones móviles lanzadas para facilitar el uso de los servicios financieros han experimentado un continuo proceso de mejora desde el punto de vista de experiencia de usuario (UX, por sus siglas en inglés) y transparencia. Con datos a 31 de diciembre de 2016, las aplicaciones BMovil, Send y Wallet han tenido más de cuatro millones de descargas, se ha conseguido el 79% en portabilidad de nómina, se ha redefinido el centro de contacto con el cliente, el 82% de las transacciones han sido migradas hacia cajeros automáticos o máquinas autoservicio, se han abierto las primeras cuentas *cross-border* (de México a Estados Unidos) para clientes no residentes del segmento de empresas y negocios y se ha incrementado el límite de crédito en tarjetas para aquellos clientes con un buen historial financiero.

- ✓ **La atracción de nóminas se ha duplicado de 11.000 a 22.000 al mes**
- ✓ **El 79% del total de portabilidad de nóminas, es decir, 8 de cada 10 empleados elige Nómina Bancomer**

Para **2017** se están desarrollando diversas iniciativas en los segmentos de clientes individuales que permitan consolidar el posicionamiento del banco, mejorar la atención al cliente, crear ofertas de mayor valor e incrementar la vinculación de la base de clientela. Las

iniciativas que se esperan implementar son, entre otras: subsegmentación de clientes, nuevo modelo de incentiviación y ampliación de la oferta de productos.

**B. Impulso de las ventas digitales**

**Objetivo:** apoyar e impulsar las ventas a través de canales digitales y el servicio de postventa, mediante el acceso a los servicios financieros de forma ágil, sencilla y segura.

En **2015** se contaba con una capacidad limitada para realizar un seguimiento del rendimiento de las campañas digitales. En **2016** se ha puesto en marcha un nuevo modelo de CRM (*client relationship management*, por sus siglas en inglés); es decir, un nuevo modelo de gestión de relaciones con los clientes para las campañas de *marketing* digitales.

Por su parte, en **2015** se implementó un primer modelo para incentivar la atracción y conversión de los clientes a digitales, se diseñaron varios productos y servicios para ser consumidos digitalmente (“One-click”) y se desarrollaron ciertas soluciones para el ecosistema digital. En **2016** se ha lanzado la aplicación Bancomer Trader, para compraventa de acciones *online*. En materia de aplicaciones, BBVA Send ha sido premiada por los Premios Bit 2016 por ser considerada la más innovadora en el sector financiero, ya que impulsa la digitalización en México. Es una aplicación que permite retirar dinero sin tarjeta (el 20% de los usuarios con esta aplicación no son del banco). Asimismo, “One-click” es uno de los mejores ejemplos de impulso de las ventas digitales, ya que permite el acceso a préstamos al consumo a través de canales digitales y remotos, como Bancomer.com, Bancomer Móvil y cajeros automáticos, tanto al segmento particular como de negocios. En este sentido, el número de créditos al consumo otorgados por este medio representa más del 40% de la colocación total de préstamos. El año previo suponía algo más del 11%.

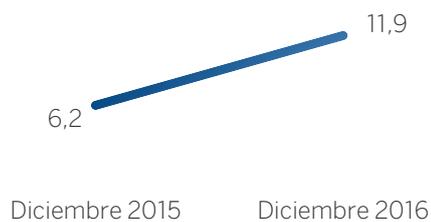
Préstamos al consumo otorgados a través de canales digitales

◆ Colocación digital / Total (%) ■ Colocación digital (miles)



En definitiva, desde 2014, cuando solo teníamos seis **productos digitales**, hemos aumentando significativamente la oferta hasta 31 productos. Como ejemplo, en 2016, BBVA Bancomer lanzó la primera cuenta bancaria totalmente digital en México, gracias a un continuo proceso de renovación para ajustarse a las necesidades de los nuevos segmentos de clientes. Como resultado de todo lo anterior, BBVA en México ha alcanzado, a finales de 2016, 3,9 millones de **clientes digitales** activos y ha otorgado más de 500.000 **créditos** a través de canales digitales. Esto implica un crecimiento interanual de 4,5 veces.

Ventas digitales<sup>(1)</sup> (México. Porcentaje de ventas digitales acumuladas, número de transacciones)



<sup>(1)</sup> Las cifras han sido restateadas debido a cambios en la inclusión de algunos productos.

Para **2017** se mantiene un importante foco en el continuo desarrollo e innovación tecnológica que sirva de apoyo para el proceso de ventas, con herramientas que simplifiquen la gestión y el proceso de concesión de créditos. Asimismo, se busca incentivar el ahorro de los usuarios financieros y se buscará lanzar diversos productos sencillos de ahorro.

### C. Optimización de la asignación de capital

**Objetivo:** Optimizar la asignación de capital, a través del impulso y la mejora de la rentabilidad para la adecuada sostenibilidad del negocio.

Para conseguir este objetivo se ha avanzado en la mejora y generación de procesos y herramientas más eficientes que permiten una gestión integral del capital de BBVA Bancomer y sus filiales, al mismo tiempo que se cumple con los requerimientos de las autoridades locales y globales. Las iniciativas actualmente en marcha en este sentido están focalizadas en garantizar al negocio la disponibilidad de la información financiera clave como principal herramienta de gestión. Adicionalmente se está potenciando una visión transversal de la rentabilidad del negocio (cliente, segmento, producto, región, unidad y área de negocio). Del mismo modo se están identificando importantes iniciativas que mejoren la eficiencia en costes.

### D. Liderazgo en eficiencia

**Objetivo:** Proporcionar mayor valor añadido a un precio razonable, alcanzando altos niveles de productividad en toda la cadena de valor, con un claro enfoque en la actividad comercial.

En este sentido se siguen desarrollando e implementando diversos planes de acción para generar procesos más eficientes, que incrementen la productividad de las redes. Asimismo, se están mejorando los servicios de prevención del fraude y de eficiencia del análisis de la información.

### E. Equipo de excelencia

**Objetivo:** atraer, desarrollar, motivar y retener al mejor equipo, proporcionar la mejor experiencia de empleado y evolucionar la cultura corporativa para alinearla con el proceso de transformación del Grupo.

El área busca la continua capacitación y desarrollo del equipo. Por ello se ha puesto en marcha un modelo de liderazgo mediante el relanzamiento de la estrategia de comunicación de cultura y valores corporativos. Además se está realizando un constante esfuerzo para

incrementar los niveles de transparencia y satisfacción de los colaboradores. Como **iniciativas** concretas cabe mencionar: importante simplificación de las bandas de sueldos y salarios; puesta en marcha de una oficina para retener, cuidar y desarrollar talento en la entidad; creación de un nuevo proceso de contratación que reduce a más de la mitad el tiempo medio de contratación; cambio del diseño del programa de capacitación; y desarrollo de una nueva estrategia de selección con el objetivo de conseguir el mejor talento joven del mercado.

### F. Responsabilidad social

En el caso de México, en 2015 se definió una prioridad estratégica adicional, debido a la importancia que tiene la Fundación BBVA Bancomer dentro del país.

Su **objetivo** es refrendar el compromiso con el desarrollo y bienestar social, impulsar la educación del país y apoyar a las comunidades cercanas al ámbito de actuación de la institución.

Como parte de las **iniciativas** puestas en marcha para impulsar esta prioridad estratégica, cada año, una parte de los beneficios del banco se destinan a promover la educación de niños de bajos recursos con pocas oportunidades de desarrollo a través de un programa de becas. De la misma manera, se desarrollan programas de educación financiera para concienciar sobre las ventajas prácticas y el impacto positivo del uso responsable de los servicios y productos financieros. En 2016, más de 2,5 millones de personas han sido beneficiadas con estos programas de educación financiera. Además, los programas "Por los que se quedan" y "Young knowledge olympics" han beneficiado a más de 84.000 estudiantes en el país. Por último, BBVA Bancomer también impulsa las acciones de voluntariado corporativo. En tal sentido, 2.235 empleados han colaborado en más de siete iniciativas que han beneficiado a más de 15.600 ciudadanos, 3.500 estudiantes, 9 escuelas públicas y un parque público.

En el [Informe de Gestión](#) se puede encontrar una exposición más detallada del entorno macro y sectorial y de la actividad y resultados de esta área de negocio.