

5. 2. El cliente

5. 2. 1. Experiencia de cliente

Una de las seis Prioridades Estratégicas de BBVA es “**la mejor experiencia de cliente**”, que se centra en ofrecer una experiencia al cliente que se distinga por su sencillez, transparencia y rapidez; incrementar el *empowerment* de los clientes y ofrecerles un asesoramiento personalizado.

Para ello, tal y como ya se ha comentado en el capítulo de Estrategia, tenemos un modelo de negocio orientado al cliente que ofrece un servicio diferencial con un objetivo muy ambicioso: **ser líderes en satisfacción de la clientela en todas las geografías en las que operamos**.

Asimismo, en el marco de los cambios organizativos ocurridos en el Grupo, en julio de 2016, el área de **Customer Solutions**, responsable del desarrollo y creación de nuevos productos, se reorganizó con el fin de adaptar su estructura a las necesidades de nuestros clientes. El nuevo área resultante tiene cuatro cometidos principales:

- Hacer crecer y transformar nuestro negocio, redefiniendo la relación de nuestros clientes con el Banco.
- Desarrollar capacidades de forma interna para crear nuevos productos y experiencias.
- Mantener la innovación como parte fundamental de BBVA.
- Lanzar y adquirir nuevos negocios fuera de la actividad habitual del Banco.

Una mentalidad centrada en el cliente

Ha habido un cambio radical en la forma en la que los clientes interactúan con los bancos. Estamos en pleno auge del “hazlo tú mismo”, de las nuevas tecnologías y del deseo de los clientes de estar conectados en cualquier lugar y en cualquier momento. Para seguir siendo competitivos y relevantes en este escenario cambiante, desde Customer Solutions impulsamos una mentalidad centrada en el cliente en toda la Organización. Queremos poner al cliente en el centro de todo, por lo que nos guiamos por los siguientes principios:

- La demanda de experiencias únicas e innovadoras por parte de nuestros clientes debe guiar la transformación del Grupo.

- Estamos invirtiendo capital y talento para crear un futuro de oportunidades para nuestros clientes.
- Buscamos rentabilizar nuestra relación con el cliente de una manera justa y transparente.
- En BBVA todos somos creadores de experiencias para nuestros clientes.

Para ello nos apoyamos en el poder del **design thinking** como base del diseño de productos y servicios. *Design thinking* es mucho más que hacer que las cosas parezcan atractivas; es la habilidad de las empresas líderes de centrarse en el cliente. Aúna lo social, las tendencias demográficas y tecnológicas, así como un entendimiento profundo del comportamiento del consumidor. Empieza con el entendimiento del cliente, quiénes son y qué guía su comportamiento. Nos ayuda a definir el problema que intentamos resolver y asegura que, al hacerlo, ponemos al cliente en el centro de la solución.

Adicionalmente, BBVA es un banco cada vez más **global** y lo consigue poniendo el foco en la creación de productos y experiencias globales. Esto nos permite apalancarnos en nuestras mejores prácticas, vengan de donde vengan, y beneficiar así a nuestros clientes.

Para ello nos estamos reorganizando alrededor de un nuevo concepto que denominamos el **Triángulo**. Este Triángulo está formado por tres vértices: el negocio, la experiencia de cliente y la tecnología. Customer Solutions estaría en el centro de dicho Triángulo.



En definitiva, el nuevo equipo de Customer Solutions se apoya en el *design thinking* y en el **trabajo colaborativo** para crear una visión inspiradora para el futuro. También es responsable de la planificación y ejecución de los proyectos. Este enfoque en la creatividad y la ejecución nos ayuda a garantizar que ponemos la innovación digital a disposición de nuestros clientes. El equipo, establecido inicialmente en España, Estados Unidos y México, está compuesto tanto por especialistas del sector financiero como de otras industrias que ofrezcan un análisis bajo un prisma más amplio.

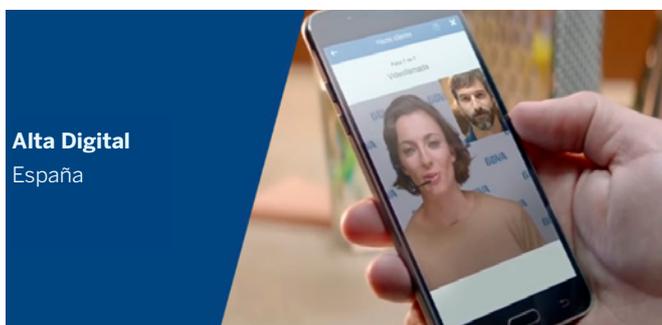
Adicionalmente cabe resaltar que la apertura del **Creation Center de Dallas** ha marcado un paso más en Customer Solutions y en nuestra inversión en la mejora de la experiencia de cliente. Se ha contratado a un grupo de 55 empleados altamente cualificados, con experiencia en datos, ingeniería informática, experiencia de usuario y diseño, que está colaborando con equipos locales en todas las zonas geográficas donde opera BBVA para desarrollar productos y procesos globales que mejorarán la experiencia de cliente de principio a fin.

Nuevas soluciones adaptadas al cliente lanzadas en 2016

En 2016 se han desarrollado importantes soluciones adaptadas al cliente, lo que ha ayudado a mejorar su experiencia y ha impulsado la transformación a través de los canales digitales. Estas son algunas de las nuevas **iniciativas** que se han puesto a disposición de los clientes:

España

- **Alta Digital:** nueva funcionalidad de apertura de cuentas en Internet y pagos domiciliados a través del móvil. Es una solución sencilla y 100% *online* para que el cliente esté totalmente operativo en menos de diez minutos. Los clientes también pueden migrar sus recibos a BBVA con solo tomar una fotografía de los mismos.



- **BBVA Valora y Commerce 360:** dos proyectos que ponen el *big data* al servicio del cliente. BBVA Valora es una herramienta disponible en aplicación y en web, que ayuda al cliente a obtener la máxima información posible para negociar y tomar mejores decisiones con respecto a su vivienda (precios de bienes inmobiliarios,

repercusión en sus finanzas, etc.). La aplicación conecta con el proceso de compra de una vivienda y termina ofreciendo una hipoteca a medida del perfil del cliente. Por su parte, Commerce 360 convierte los datos anonimizados de compra de las tarjetas en información útil para que los negocios y las pymes puedan tomar las mejores decisiones e iniciar acciones de *marketing*.

- **Sin esperas en oficinas, turno de caja y cita previa,** iniciativa que ofrece a los clientes la posibilidad de concertar una cita con su gestor a través de Internet o del móvil para reunirse en persona o por teléfono. También pueden pedir turno en la caja en su visita a la oficina para no tener que esperar. Ambas soluciones permiten ahorrar tiempo a los clientes y hacen posible la elección del momento más conveniente para hablar cómodamente con su asesor.

Estados Unidos

- **Originación de firma *online* exprés:** BBVA Compass ha introducido su primer producto de crédito originado vía *online* mediante el cual, el cliente puede solicitar y recibir la decisión de concesión, también *online*, en unos minutos.
- **Mejoras en Wallet,** con nuevas funcionalidades para activar tarjetas, desactivarlas en caso de pérdida o extravío y solicitar nuevas tarjetas sin tener que ir a la oficina.
- **Pagos y transferencias fáciles:** innovadora solución, sencilla y rápida, de movimiento de dinero entre cuentas de BBVA Compass y de otros bancos, pago de préstamos y envío de dinero, disponible tanto a través del móvil como de Internet, que ha sido reconocida por Javelin Research como la mejor solución de este tipo en Estados Unidos.

Turquía

- **Nuevas soluciones de aplicaciones móviles (Garanti Cep),** con un asistente interactivo móvil (MIA) y un asistente de voz virtual inteligente, que ofrece respuestas instantáneas a las necesidades de los clientes y permite realizar transacciones bancarias por voz.
- **Nuevas experiencias de usuario en los cajeros automáticos.** Se ha revisado la aplicación de los cajeros automáticos para reducir los tiempos de uso.
- **GarantiOne,** un servicio que ofrece perspectivas sobre la situación financiera del cliente, quien puede comparar sus gastos con sus pares y enviarles regalos digitales (*peer to peer* -P2P-), como suscripciones digitales, créditos para juegos, etc.
- **Seamless Technology for Enterprise Platform (STEP).** Se trata de una plataforma móvil diseñada para capacitar a la fuerza de ventas e ideada como un espacio de

trabajo fluido bajo el lema “el banco en una tableta”. Los empleados pueden estar al día de toda la información del cliente desde una interfaz sencilla y fácil de utilizar.

México

- **Cuenta Digital N2**, la nueva cuenta que permite a los particulares convertirse en nuevos clientes sin ir a una oficina, a través de una inscripción sencilla mediante un *smartphone*. Esta es la primera cuenta digital 100% que permite retirar efectivo sin tarjeta en más de 11.000 cajeros automáticos.
- **Portabilidad de Nómina**, con un proceso claro y sencillo de cambio de nómina a BBVA Bancomer. La portabilidad se puede ejecutar en una oficina y también a través de los canales digitales, mediante la opción “hágalo usted mismo”. La experiencia omnicanal ha logrado grandes resultados y ha apoyado la posición dominante de BBVA Bancomer en portabilidad de nóminas.
- **Crédito Auto Digital**, primer préstamo para automóviles 100% digital a través de Internet, que ofrece una experiencia ágil, rápida y segura. Tanto clientes como no clientes pueden hacer simulaciones de crédito y, si lo desean, solicitar un préstamo para la compra de un coche, que realizan a través de Internet. Aproximadamente en una hora reciben una respuesta de BBVA Bancomer, a través del correo electrónico.



América del Sur

En **Argentina**, se han desarrollado nuevas experiencias en la web. Por ejemplo, se ha lanzado un motor de evaluación de riesgos *online* en tiempo real que se aplica a determinados productos, una nueva funcionalidad en la contratación de depósitos, nuevas herramientas para ofrecer más información sobre los movimientos de cuentas, así como un nuevo *site* de tarjetas de crédito.

En **Chile** se han lanzado nuevas adaptaciones de la aplicación de banca móvil, se ha habilitado BBVA Cloud para la web y se han desarrollado nuevos productos One-Click, además de una nueva funcionalidad de Wallet, que incluye intercambio *online* de los puntos del programa de fidelidad del banco.

En **Colombia** se ha desarrollado una nueva web y un proceso *online* para abrir una cuenta nómina. También un sistema de concesión, a través de los cajeros automáticos, de préstamos al consumo de pequeñas cantidades (ADN), dirigidos a clientes de nómina. Se ha lanzado un nuevo Wallet, que permite pagos sencillos, seguros y cómodos, con un *sticker*. Además, dentro de la aplicación móvil, se ha incluido la opción de contratar depósitos a plazo, con la posibilidad de firmar con huella dactilar en los *smartphones*.

En **Perú** se han puesto en marcha nuevas experiencias en la web, como es un sistema para la apertura de cuentas *online*, con un proceso totalmente digital de principio a fin para clientes nuevos. También un soporte único a oficinas, es decir, una nueva herramienta que muestra las ofertas disponibles para los clientes, sus datos históricos, una herramienta de planificación que hace un seguimiento del rendimiento comercial de los empleados de la sucursal y una mejora del proceso de contratación de tarjetas de crédito y préstamos. También se ha lanzado una nueva propuesta de valor para el segmento de edad más avanzada (Cuenta Mundo Senior) y una oferta de préstamos a través de canales digitales (móvil, web y cajero automático), siendo BBVA Continental la primera entidad del país que ofrece este servicio.

En **Venezuela** se ha desarrollado una nueva funcionalidad en la aplicación móvil que permite enviar efectivo a través de los cajeros automáticos de BBVA Provincial a cualquier persona (sea cliente o no) que tenga un teléfono móvil. Por su parte, Net Cash ha lanzado un nuevo diseño de acceso al canal, con la incorporación de Provinet Chat (ayuda) y la posibilidad de usar la huella digital para identificarse. Con ello se facilita el acceso a Provinet Empresas, ofreciendo una mejor experiencia de usuario.

Big data

El *big data* ha dejado de ser una tendencia para pasar a ser una realidad y, en BBVA, el análisis de datos cobra fuerza dentro de nuestro negocio. La banca del futuro es el *data driven bank*, la **banca del conocimiento**. Las empresas *data driven* están transformando de manera fundamental la experiencia de los clientes. Gracias a la captura, selección, análisis e interpretación de datos se pueden detectar nuevas oportunidades de negocio, adelantarse al comportamiento de los consumidores, diseñar nuevas experiencias para ayudar al cliente a tomar decisiones y aprender de las decisiones que toman estos clientes. De este modo se puede generar una experiencia diferencial gracias, entre otros medios, a la información y conocimiento que se tiene de cada uno de los clientes.

Dentro del *big data*, poder trabajar en **tiempo real** es algo fundamental. El cómo realimentar la información que se obtiene del cliente para actuar en tiempo real es uno de los retos más ambiciosos que tiene el Banco.

Nuestro **objetivo** es ofrecer un mejor servicio a los clientes, consiguiendo ser más eficientes y más competitivos, pero en BBVA somos conscientes del riesgo que entraña el uso de datos personales. Por eso, toda la información se utiliza de forma genérica, agregada y anonimizada. Esto nos permite que el contacto con el cliente sea más personalizado y más relevante, pero que en ningún momento se ponga en peligro su privacidad.

Quejas y reclamaciones

En BBVA sabemos que una buena **gestión de las quejas y las reclamaciones** es una palanca fundamentales para convertirnos en un mejor banco para nuestros clientes.

Ofrecemos a nuestros clientes experiencias y soluciones relacionadas con su dinero. Por ello comprendemos y entendemos que la tolerancia a los fallos y las malas experiencias es cada vez menor. Además, somos conscientes de que dichas malas experiencias no solo dañan nuestra imagen, sino que, además, pueden llegar a hacer perder la confianza depositada en nosotros. Conocer y reconocer nuestros errores y resolverlos de forma rápida y dinámica forman parte de nuestro objetivo de proporcionar la mejor experiencia de cliente.

En el Grupo BBVA, las diferentes unidades de reclamaciones están en continua evolución con el fin de mejorar y optimizar sus modelos de gestión. Pero es más, el análisis y gestión de las quejas y reclamaciones proporcionan información relevante sobre las causas y los motivos de dichas insatisfacciones. Para ello se ha creado un **site** específico que contiene toda la información relacionada con las quejas, reclamaciones e insatisfacciones. Adicionalmente se hace un seguimiento periódico de las mismas a través de un informe transparente, ágil y dinámico, que aborda diferentes campos relacionados con el mundo de las reclamaciones en BBVA, aportando valor al cliente interno para que lo transmita al cliente externo.

Datos básicos de reclamación (España, México y América del Sur)

	2016	2015	2014
Tiempo medio de resolución de quejas (días)	12	11	12
Número de reclamaciones resueltas por First Contact Resolution (FCR) (%)	16	30	14
Número de reclamaciones ante la Autoridad Supra-bancaria (por cada 1.000 millones de euros de actividad)	62	58	131

Además de las quejas y reclamaciones, también existe una creciente disposición a recoger y atender las **quejas no formales** o solicitudes de clientes. El objetivo de disponer de

esa rica información es analizar las causas raíces y establecer planes de acción para atajarlas a tiempo.

Como **conclusiones** del proceso de gestión de reclamaciones en BBVA se puede indicar que:

- Mejoramos la experiencia de cliente.
- Se sigue profundizando en la identificación de las causas raíz de los problemas para realizar planes de acción específicos.
- Se apoya el proceso de transformación digital del Banco poniendo en común las opiniones del cliente (índice NPS, *feedback*, quejas y reclamaciones, etc.).
- Se observan las conversaciones realizadas en las redes sociales.
- El reporte de la actividad se realiza de forma periódica a nivel Grupo y en un *site* específico.

[Anexo 2 - Tiempo medio de resolución de reclamaciones](#)

[Anexo 3 - Reclamaciones resueltas en el primer contacto con el cliente \(FCR\)](#)

[Anexo 4 - Reclamaciones ante la Autoridad Supra-bancaria](#)

Net Promoter Score

La digitalización y la sencillez son factores clave que marcan, a nivel Grupo, las iniciativas de mejora encaminadas a lograr que, para el cliente, cada interacción con nosotros sea una gran experiencia.

La metodología del **Net Promoter Score** (NPS o Índice de Recomendación Neta -IReNe-) nos permite conocer el grado de recomendación y, por ende, el grado de satisfacción de nuestros clientes para los diferentes productos, canales y servicios. Este índice se basa en una encuesta que mide, en una escala de 0 a 10, si los clientes de un banco son promotores (puntuación de 9 o 10), neutros (puntuación de 7 u 8) o detractores (puntuación de 0 a 6) cuando se les pregunta si recomendarían su banco a un amigo o familiar. Esta información es de vital importancia para detectar sus necesidades y establecer planes de calidad, así como proyectos que, en conjunto con las diferentes áreas del Banco, nos hagan posible crear experiencias únicas.

Los **resultados** de estos esfuerzos, coordinados en los diferentes países, han sido muy buenos, ya que hemos observado un incremento de este índice, en parte también

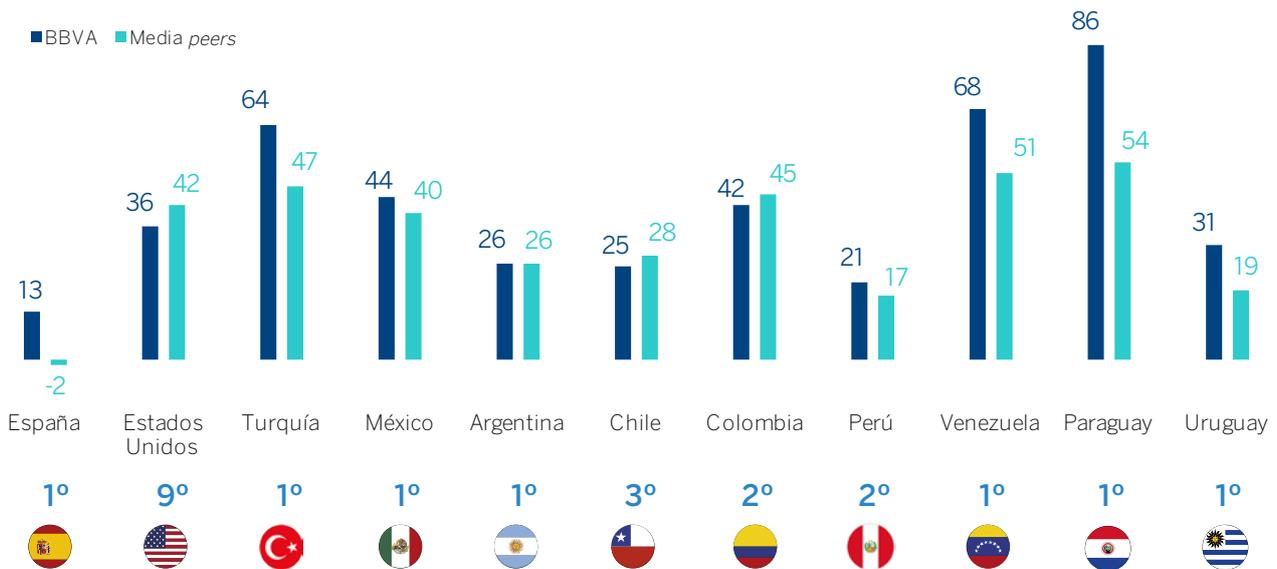
favorecido por el intercambio de mejores prácticas dentro del Grupo. Entre ellas sobresalen:

- En **España**, la consolidación del programa de Calidad en Red Banco 10 - 3.0.
- En **Estados Unidos**, el lanzamiento de una nueva herramienta para mejorar la interlocución con los clientes, así como la agilización de trámites y reducción de la burocracia, mediante la digitalización de diversos productos y servicios.
- En **Turquía**, mejoras en los canales y mecanismos de comunicación con el cliente y modificación de los procesos más críticos para él, a fin de proporcionarle la mejor experiencia.
- En **México**, la puesta en marcha de distintas herramientas

de evaluación de la experiencia reciente del cliente con BBVA.

- En **Argentina**, la instalación de una plataforma para encuestas digitales en la red comercial, lo cual ha incrementado el volumen de negocio, mejorado el tiempo de respuesta y aumentando el contacto con el cliente; y el lanzamiento de un nuevo canal de contacto con el cliente, Chat Automático.
- En **Chile**, la consolidación de la herramienta de encuestas *online* y en la red comercial.
- En **Colombia**, el diagnóstico e implementación de acciones de mejora para temas de transparencia, así como la implantación de un modelo de apoyo para la red comercial que atienda de manera directa las consultas con las áreas centrales.

Net Promoter Score (NPS) (Por geografía. Porcentaje)



Grupo Peer: España: Bankia, Caixabank, Popular, Sabadell y Santander / Estados Unidos: Bank of America, Bank of the West, Comerica, Frost, Chase, Regions, Suntrust, US Bank, Wells Fargo, PNC y BB&T / Turquía: Ak, İc, YKB, Deniz, Finans / México: Banamex, Banorte, HSBC y Santander / Argentina: Galicia, HSBC y Santander Río / Chile: BCI, Banco de Chile y Santander / Colombia: Bancolombia, Banco Bogotá y Davivienda / Perú: BCP, Interbank y Scotiabank / Venezuela: Banesco, Mercantil y Banco de Venezuela / Paraguay: Continental, ITAU y Regional / Uruguay: ITAU, Santander y Scotiabank