

Relación con el cliente

Experiencia de cliente

El principal foco de atención de BBVA es satisfacer las necesidades de sus clientes y conectar con ellos de una manera más atractiva, combinando al mismo tiempo innovación, tecnología y experiencia. Y ello es porque **la mejor experiencia de cliente** es una de las Prioridades Estratégicas del Grupo, tal y como se ha contado en el capítulo de Estrategia y modelo de negocio. BBVA tiene un modelo de negocio orientado al cliente que ofrece un servicio diferencial con un objetivo muy ambicioso: ser líder en satisfacción de la clientela en todas las geografías en las que opera.

Una mentalidad centrada en el cliente

Ha habido un cambio 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 momento y desde cualquier lugar. En este escenario cambiante, BBVA tiene una estrategia clara: poner al cliente en el centro de todo lo que hacemos.

El objetivo de BBVA es pasar de ser proveedores de infraestructura alrededor del dinero a ayudar a nuestros clientes en la toma de decisiones financieras, proporcionándoles asesoramiento relevante y soluciones de mayor valor añadido. En definitiva: en BBVA queremos tener un impacto positivo en la vida de las personas y de las empresas.

Además, BBVA impulsa una mentalidad centrada en el cliente en toda la Organización, porque considera que todos sus empleados pueden tener un efecto positivo en los clientes, independientemente del departamento en el que trabajen. Para ello se están implantando **nuevas formas de hacer**, tales como:

- El método **design thinking**. Este método se ha erigido en los últimos tiempos como una herramienta de gran utilidad enfocada a fomentar la innovación en las organizaciones de una forma eficaz y exitosa. El *design thinking* se presenta como una metodología para desarrollar una innovación centrada en las personas, ofreciendo una lente a través de la cual se pueden observar los retos, detectar necesidades y, finalmente, solucionarlas. En otras palabras, el *design thinking* es un enfoque que se sirve de la sensibilidad del diseñador y su método de resolución de problemas para satisfacer las necesidades de las personas de una forma que sea tecnológicamente factible y comercialmente viable. En definitiva, permite diseñar nuevas experiencias de cliente. Va mucho más allá del mero diseño visual. Se trata de garantizar la creación de nuevas experiencias alrededor de las personas, centrandolo en ayudar al cliente en momentos vitales, tales como comprar una casa, enviar a sus hijos a estudiar al extranjero o cambiar de país. Para incorporar el *design thinking* en BBVA se han formado a cientos de empleados de todo el mundo en nuevas herramientas y técnicas, quienes están contribuyendo a implantar esta metodología en diversos proyectos, facilitando el cambio desde pensar en el diseño a realizar el diseño.
- La **intraemprendeduría** es un sistema de gestión y planificación que estimula el surgimiento del espíritu emprendedor dentro de las organizaciones, de forma que se generen y aprovechen las ideas innovadoras de los individuos o grupos con visión empresarial para desarrollar nuevas oportunidades de negocio. Consiste en trabajar como un emprendedor dentro del contexto de una organización mayor. BBVA quiere terminar con las barreras y la compartimentalización en toda la Organización, reuniendo las mejores ideas con el mejor talento para servir a sus clientes. Para ello se ha empleado una nueva metodología interna que desafía a los intraemprendedores a identificar una nueva idea, conseguir la aceptación de los grupos de interés clave, crear un prototipo, investigarlo con clientes reales, crear una solución, acordar una hoja de ruta y elaborar un argumento comercial; todo ello en solo seis semanas. De esta forma se puede acelerar el proceso de innovación, combinando el pensamiento centrado en el cliente, la focalización y la agilidad.
- La colaboración activa con proveedores externos permite a BBVA buscar las mejores ideas y tecnologías para ofrecer a sus clientes, porque no todas las buenas ideas vienen desde dentro de la Organización. Esta **colaboración externa** se puede hacer de muchas formas, tales como contratar conjuntos de competencias clave de otros sectores para incorporar nuevas ideas procedentes, por ejemplo, del mundo de los viajes, el comercio minorista, la tecnología, la

moda, etc. Además, BBVA participa y colabora con muchas *startups* y ecosistemas asociados a través de los centros de innovación de San Francisco y Madrid y de los programas que tiene en marcha dentro del nuevo ecosistema digital: BBVA Open Talent y Open Market API.

Adicionalmente, BBVA es un banco cada vez más **global** y lo consigue poniendo el foco en la creación de productos y experiencias globales. Esto permite apalancarse en las mejores prácticas, vengan de donde vengan. Este modelo de creación, presente en cada proyecto global, se sustenta en dos elementos fundamentales: el **triángulo** y el **3-6-9**, y busca ofrecer experiencias increíbles a los clientes, al mismo tiempo que reduce el tiempo de ejecución.

El **triángulo** está formado por tres vértices: el negocio, la experiencia de cliente y la tecnología. Supone la conexión de tres disciplinas en un mismo proyecto: los responsables del negocio, los responsables de experiencia de usuario (diseñadores y expertos en datos) y los responsables de tecnología (o ingenieros de *software*).

Modelo de relación



La metodología del **3-6-9** busca agilizar el ritmo de las creaciones y lanzar soluciones al mercado en un tiempo récord, desde que se definen los equipos hasta que se pone la solución en manos de los clientes.

Nuevo ecosistema digital

BBVA organiza anualmente la competición de *startups fintech* **BBVA Open Talent**, un concurso de tecnología financiera que fomenta la innovación en el ecosistema de la banca y las finanzas. El objetivo principal es fomentar la colaboración de BBVA con este ecosistema, plasmándose esta en proyectos e iniciativas concretas que buscan un impacto real. En el 2017, un total de 798 *startups* procedentes de más de 70 países compitieron en la novena edición de BBVA Open Talent. Se repartieron más de 250.000 euros en premios entre los distintos ganadores de las cinco categorías: Inteligencia

Artificial, Fintech for Companies, Identidad, Regional y Global Trends. Adicionalmente, también en el 2017, se incorporaron dos premios especiales: Mujeres en Fintech e Inclusión Financiera. La ganadora fue la *startup* israelí de inteligencia artificial Change.

Por su parte, a principios del 2017 se lanzó **Open Market API**, tras más de un año de exploración con desarrolladores y empresas. Se trata de un programa de *open banking* que posiciona a BBVA como uno de los primeros grandes bancos que ha puesto a disposición comercial muchas de sus APIs (acrónimo en inglés de Interfaz de Programación de Aplicaciones). Estas APIs son la herramienta perfecta para que el Banco desarrolle su visión de cómo actuar en un nuevo ecosistema financiero, que nacerá fundamentalmente cuando se transponga a la legislación española, en el 2018, la directiva europea PSD2. La norma comunitaria obliga a las entidades financieras a compartir sus datos, lo que supone una reducción drástica de las barreras de entrada al mercado para nuevos competidores. Con este movimiento, compañías, *startups* y desarrolladores serán capaces de construir nuevos productos y servicios accediendo e integrando los datos bancarios de los clientes en sus sistemas y aplicaciones (siempre que estos den su consentimiento). Se trata de un enfoque colaborativo que difiere de lo que ha sido tradicionalmente el negocio bancario, poco propenso a compartir información y abrir sus murallas, pero también la consecuencia lógica de un entorno de negocio totalmente nuevo. Para lograrlo, BBVA ha desarrollado nueve tipos de APIs (Customers, Accounts, Cards, Payments, PayStats, Loans, Notifications, Business Accounts y Alipay), que son la puerta a través de la cual otras empresas pueden abrir nuevas líneas de negocio y potenciar su transformación digital.

BBVA está enfocado en aportar valor al cliente a través de las APIs a partir de la colaboración con otras empresas en tres verticales: i) datos agregados anonimizados, ii) banca personal y iii) banca de empresa. La última incorporación ha sido la API Alipay, que permite a los comercios conectarse con el principal medio *online* de pagos en China. Esta API ofrece una integración sencilla, y con la mejor documentación posible, para facilitar que los comercios puedan aceptar pagos del sistema chino en su negocio. Esta plataforma abre la puerta a un mercado de cerca de medio millón de turistas chinos que se estima que habrán visitado España en el 2017, el equivalente a 1.000 millones de euros en gasto.

Nuevas soluciones lanzadas en el 2017

BBVA ha seguido desplegando soluciones globales para sus clientes y avanzando en la construcción de capacidades digitales y de datos.

En el 2017, el Grupo lanzó al mercado nuevos productos, tales como, **Tuyyo**, una aplicación móvil que permite al cliente hacer transferencias, enviar dinero 24 horas al día y

recibir los fondos en cuestión de minutos, una vez realizada la operación, y acceder a los mismos de manera cómoda y sencilla: en cajeros automáticos, en la cuenta corriente o en locales habilitados. También se realizó el primer piloto real de transferencias internacionales basado en la nueva tecnología *blockchain* y API, lo que pone de manifiesto cómo los procesos de pagos pueden mejorarse de manera significativa con tecnologías emergentes, traducándose en claras ventajas para la transaccionalidad de los clientes.

Por su parte, BBVA continuó desarrollando productos y soluciones globales a lo largo de las distintas geografías en las que opera el Grupo, como **BBVA Wallet** en Colombia y en Perú; la herramienta **Commerce360** para pymes en Colombia que, a través de *big data*, ofrece estudios de mercado a los clientes con TPV; o la evolución de **BBVA net cash**, aplicación de banca *online* para empresas que ahora proporciona las posiciones de los clientes en tiempo real.

Además se implementaron **capacidades analíticas** que permiten tener una visión *end to end* de los procesos de venta digital y profundizar en el funcionamiento de los mismos.

Por **áreas de negocio**, estas son algunas de las nuevas iniciativas y soluciones adaptadas al clientes lanzadas en el 2017:

España

- **BBVA Bconomy** es una funcionalidad digital y móvil que permite a los clientes disponer de un diagnóstico personalizado sobre el estado de su salud financiera, ya que mide por primera vez la evolución de los ingresos y gastos de los clientes. BBVA Bconomy ofrece, además, una comparativa demográfica con otras personas de su entorno de similares características.
- **Click and Pay** es una nueva línea de crédito que permite pedir financiación *online* o en la oficina a pymes y autónomos clientes de BBVA, sin tipo de interés (se cobra una comisión de apertura en cada disposición) y con límite anual renovable.
- Además, clientes y no clientes de estos colectivos podrán descargarse, en *bbva.es* de manera gratuita, el **calendario digital**, que les enviará avisos y notificaciones con el recordatorio de las fechas de pagos más habituales, como nóminas, seguros sociales y principales impuestos.
- **Nueva aplicación móvil BBVA España**, con un diseño que refleja la expresión del lema de BBVA, Creando Oportunidades, ya que sigue permitiendo realizar cualquier operación desde cualquier lugar, de una forma fácil y sencilla, pero aprovechando cada vez más todas las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y el *big data*. Esta nueva app ha sido reconocida por Forrester Research como la mejor aplicación de banca móvil del mundo.

Estados Unidos

- **Disponibilidad digital de nuevos productos**, como préstamo personal rápido y tarjeta de crédito, puestos a disposición de clientes y no clientes.
- **Client Vista**, que reduce el tiempo del proceso de apertura de nuevas cuentas a 5-7 minutos (antes 40 minutos), siendo más fácil añadir productos adicionales, como cuentas de ahorro o tarjetas de débito, y configurar la banca *online* y móvil (todos ellos solo en unos cuantos *clicks* y no en un proceso separado). Este proyecto fue ideado a través de la metodología *design thinking* entre empleados y socios tecnológicos.
- **Nuevas funcionalidades en la aplicación móvil** que permiten la realización de transferencias internacionales, aumentan la seguridad y facilidad de uso (identificación facial y huella dactilar) y, lo más importante, la posibilidad de contratación de nuevos productos con solo un par de *clicks*, lo que impulsa la tasa de adopción de la aplicación móvil. Además, esta aplicación móvil ha sido galardonada como la aplicación bancaria mejor calificada para sus clientes base.

México

- **BBVA Plan**, una aplicación para ahorro que ofrece al cliente la posibilidad de crearse metas a corto plazo a través de reglas de ahorro inteligentes y automatizadas, de forma que los usuarios ahorran dinero al mismo tiempo que gastan. En el 2017 se lograron 75.000 metas con más de 250 millones de pesos mexicanos ahorrados.
- **Check up financiero**, nueva funcionalidad móvil orientada a mantener una adecuada salud financiera de los clientes. Durante el 2017 se han registrado más de 2,5 millones de consultas.
- **Hipoteca digital**, producto para clientes y no clientes que les permite verificar si son aptos para un crédito hipotecario y estimar su capacidad de pago mediante un simulador, pudiendo obtener así un crédito aprobado y listo para ser formalizado.
- Puesta en funcionamiento de **apartados** como alternativa financiera para que los clientes puedan administrar y pagar todos los gastos del mes. Se han generado 150.000 apartados en los dos primeros meses de operación.

Turquía

- **Nuevo cuadro de mando en la banca móvil minorista** que tiende a disminuir el número de *clicks* hasta conseguir la información que se quiere dentro de la aplicación móvil.
- **Depósitos monetarios y retirada con código QR** (*quick response code*, código de respuesta rápida), a través de la plataforma de banca móvil, que incluye retirada de divisa.

- **Biométricas de autenticación de voz.**
- **Verificación ocular.** Reconocimiento de iris en banca móvil para procesos de acceso.
- **Garanti Plus,** nuevo modelo operativo en oficinas que captura los beneficios del mundo digital emergente para reducir el tiempo de espera, aumentar la efectividad de las ventas y mejorar la atención al cliente.

América del Sur

En **Argentina** se desarrolló un plan de eficiencia de *servicing* cuyo principal hito fue el lanzamiento de la oficina express, que se caracteriza por estar operada exclusivamente por dispositivos electrónicos. Por el lado de las pymes, se puso en marcha un simulador de riesgos *online* que permite la evaluación en tiempo real de determinados productos. Y se lanzó la campaña Referidos Nóminas.

En **Chile** se lanzaron las nuevas funcionalidades para mejorar la experiencia de cliente, destacando BBVA Pass, que permite autorizar transacciones a través de la web o la aplicación móvil sin la necesidad de utilizar la tarjeta de coordenadas; o la nueva versión de la aplicación móvil de BBVA Wallet. Adicionalmente se lanzó Consumo Go, una aplicación para ofertar préstamos preaprobados a un gran universo de no clientes que reciben su oferta a través del *smartphone*.

En **Colombia** se puso en marcha el seguro de hurto en cajeros en sitios donde la seguridad no es la más adecuada o en momentos en los que se incrementan los robos en cajeros; se desarrolló Dinero Móvil, una aplicación que permite enviar y recibir dinero; y se implantó un adelanto de nómina para conceder préstamos al consumo de pequeñas cantidades dirigidos a clientes que tienen domiciliada la nómina. Otra funcionalidad destacada es una oferta en web de crédito hipotecario.

En **Perú** se crearon los Pockets de Ahorro, nueva solución para ahorrar de forma sencilla en una misma cuenta: el cliente fija un objetivo de ahorro y programa de forma automática la separación del dinero hasta que logra cumplir ese objetivo. También se implementó la apertura de cuenta al toque, que optimiza el proceso de apertura de cuentas en oficinas, con identificación y firma por medios biométricos y envío de contrato al correo del cliente. El tiempo de apertura de cuenta ha pasado de 20 a dos minutos.

En **Venezuela** se lanzaron una nueva aplicación móvil que permite realizar pagos de forma inmediata a clientes y no clientes desde sus *smartphones*, Dinero Rápido, y una línea de crédito instantáneo, que es el primer producto de contratación *end to end* que existe en sus aplicaciones móviles.

En **Paraguay**, la búsqueda de la mejora en la experiencia digital del cliente fue una prioridad durante el ejercicio 2017, por lo que se desarrolló un medio de pago que no necesitara tarjeta para realizar operaciones con cuentas en cajeros automáticos y comercios, sino solo el teléfono móvil del cliente, garantizando su seguridad y comodidad. También hay que destacar la implementación y generación de los extractos digitales, que no solo contribuyen al cuidado del medio ambiente, sino que ofrecen al cliente una mejor disponibilidad de los mismos, al mismo tiempo que generan un impacto positivo tanto en costes como en procesos operativos para el Banco.

En **Uruguay** se lanzó la aplicación de pagos Banred con *front* BBVA, que permite a los clientes realizar sus pagos de forma segura y cómoda, consultar todo lo relacionado con los mismos y efectuar recargas telefónicas.

Net Promoter Score

La agilidad, sencillez y transparencia son factores clave que marcan las iniciativas de mejora en el Grupo BBVA encaminadas a lograr que, para sus clientes, cada interacción con la Entidad sea una gran experiencia.

La metodología del **Net Promoter Score** (NPS o Índice de Recomendación Neta -IReNe-), conocida y reconocida a nivel internacional, permite conocer el grado de recomendación y, por ende, el grado de satisfacción de los clientes de BBVA para los diferentes productos, canales y servicios. Este índice se basa en una encuesta que mide, en una escala del 0 al 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, un producto concreto o el uso de un determinado canal a un amigo o familiar. Esta información es de vital importancia para detectar sus necesidades y establecer planes de mejora que, materializados por diversos equipos multidisciplinares, permiten crear experiencias únicas y personales.

La interiorización y aplicación de esta metodología en los últimos seis años por parte del Grupo se traduce en un incremento constante de la confianza de los clientes, que reconocen a BBVA como una de las entidades bancarias más seguras y recomendables en cada uno de los países en los que está presente.

A continuación se describen los principales planes de mejora implementados en el **2017** a raíz del análisis de la información facilitada por la metodología NPS:

- **España:** diseño y desarrollo del nuevo modelo de calidad y experiencia de cliente Siente la Experiencia, con implementación entre el 2017 y el 2018.

- **Estados Unidos:** aplicación de criterios de transparencia, claridad y responsabilidad (TCR) en todos los canales.
- **México:** integración de mediciones de la voz del cliente en el seno de los proyectos, proporcionando una experiencia diferencial al cliente desde el primer momento (calidad en origen).
- **Turquía:** rediseño del proceso de gestión de reclamaciones e implementación de una herramienta de análisis basado en *big data* para mapear y monitorear el ciclo de vida (*customer journey* en inglés) de los clientes.
- **Argentina:** integración de la metodología *design thinking* en proyectos estratégicos, con un diseño centrado en los usuarios; y transformación de su chat en un *hub* de información puente entre los diferentes canales.
- **Chile:** implementación de un nuevo modelo de atención en oficinas, con claro enfoque en la transparencia y la mejora del contacto con el gestor.
- **Colombia:** implantación de mejoras en los canales digitales.
- **Perú y Uruguay:** puesta en marcha de mediciones *online* en los canales digitales para accionar rápidamente mejoras en dichos canales / apps.
- **Paraguay:** diagnóstico y realización de acciones de mejora en temas relacionados con la excelencia en la atención presencial y telefónica, destacando la formación y certificación de los ejecutivos en atención efectiva a los clientes.
- **Venezuela:** implantación de un nuevo modelo de retroalimentación con el cliente (IReNe 2.0).

En el 2017, BBVA ocupó el primer lugar en el indicador NPS en ocho países (siete en el 2016): España, México, Turquía, Argentina, Colombia, Perú, Venezuela y Paraguay. Por canales también se observó una mejora de dicho indicador tanto en banca digital como en oficinas, siendo mayor la mejora experimentada entre los clientes digitales.

Net Promoter Score (NPS) (31-12-2017)

 España #1	 Colombia #1
 México #1	 Perú #1
 Turquía #1	 Paraguay #1
 Argentina #1	 Venezuela #1

Grupo Peer: España: Santander, CaixaBank, Bankia, Sabadell, Popular // México: Banamex, Santander, Banorte, HSBC // Turquía: Akbank, Isbank, YKB, Deniz, Finanz // Argentina: Galicia, HSBC, Santander Río // Colombia: Davivienda, Bogotá, Bancolombia // Perú: Interbank, BCP, Scotiabank // Paraguay: Continental, Itaú, Regional // Venezuela: Banesco, Mercantil, Banco de Venezuela.

Comunicación TCR

Comunicación Transparente, Clara y Responsable (TCR)

es un proyecto que promueve relaciones transparentes, claras y responsables entre BBVA y sus clientes.

- La T es Transparencia; esto es, proporcionar al cliente la información relevante en el momento adecuado, equilibrando ventajas y costes.
- La C es Claridad y significa fácil de entender. El Grupo lo consigue mediante el lenguaje, la estructura y el diseño.
- Y la R es Responsabilidad, que implica cuidar de los intereses del cliente en el corto, medio y largo plazo.

Los **objetivos** son ayudar al cliente a tomar decisiones informadas, mejorar la relación del cliente con el Banco, cuidar de sus intereses y hacer de BBVA el Banco más transparente y claro en los mercados en los que opera. Con todo ello, BBVA logra, a la vez, aumentar la atracción de nuevos clientes y la recomendación de los que ya lo son.

La **coordinación** del proyecto la realiza un equipo global, junto con una red de TCR *owners* locales localizados en los principales países en los que el Banco tiene presencia, y en su ejecución participan muchas áreas y personas de la Entidad.

El proyecto cuenta con dos grandes **líneas de trabajo**:

- Implantar TCR para transformar el banco tradicional, mediante la creación de fichas de producto TCR, la adaptación de los contratos a un formato TCR, la modificación de las cartas de contestación de reclamaciones y el seguimiento de la venta telefónica y la publicidad de la Entidad.
- Implantar TCR en el nuevo banco y avanzar en la formación y el cambio hacia una cultura TCR .

Comunicación TCR para transformar el banco tradicional

Fichas de producto TCR

Las fichas TCR son documentos breves que el gestor comercial entrega al cliente para explicarle un producto financiero, en las cuales se detallan sus beneficios, ventajas, costes y riesgos. El objetivo es que este tenga toda la información necesaria para tomar decisiones informadas. Actualmente hay fichas implantadas para el 90% de las contrataciones de clientes particulares en España, México, Argentina, Chile, Perú, Colombia y Venezuela. En Estados Unidos, la cobertura es algo menor; y en Turquía, el proyecto se ha iniciado en el año 2017. Las fichas de producto TCR se han implantado también en los segmentos de pymes y empresas en España, México, Perú, Colombia y Venezuela.

Durante el **2017**, BBVA ha implantado más de 90 nuevas fichas TCR y ha realizado el mantenimiento de todas las existentes, así como acciones para fomentar su utilización continua y adecuada por los gestores comerciales.

Para el **2018**, el objetivo es terminar con el proceso de implantación y garantizar el uso continuado de las fichas.

■ **Contratos TCR**

Esta iniciativa consiste en replantear los contratos actuales con los clientes y estructurarlos de una forma más intuitiva y con un lenguaje fácil de entender.

Durante el **2017** se han implantado nuevos contratos TCR en España, México, Argentina, Chile, Perú y Venezuela (en total 22 nuevos contratos TCR en el 2017).

Para el **2018**, el objetivo es continuar con la implantación, abordando en primer lugar los contratos de productos con mayor comercialización y relacionados con la contratación por canales digitales.

■ **Guion de venta telefónica**

Durante el **2017**, el equipo de trabajo ha implantado nuevos guiones TCR de venta telefónica en Colombia, Perú y Argentina con el fin de garantizar que la información facilitada en cada llamada sea completa y clara. En total se han implantado 22 guiones de venta que representan el 80% de las contrataciones en dichos países.

Para el **2018** el objetivo es, al igual que con las fichas de producto TCR, terminar con el proceso de implantación y garantizar el uso continuado de estos guiones.

■ **Reclamaciones**

Durante el **2017**, los equipos de reclamaciones de Chile, Perú y Venezuela modificaron las principales cartas de contestación a las reclamaciones de clientes con el fin de hacerlas TCR (41 nuevas cartas en el 2017).

El reto para el **2018** es continuar con este proceso y consolidarlo.

■ **Publicidad TCR**

El **Código de Publicidad TCR** de BBVA entró en vigor el 1 de enero del 2015. Desde entonces, el equipo TCR realiza un seguimiento de las campañas televisivas para medir el grado de cumplimiento del Código y, en particular, en qué

medida son percibidas como transparentes y claras por su *target*. Los resultados de estos análisis permiten establecer un proceso de mejora continua con los países.

El objetivo para el **2018** es seguir con estos análisis e ir avanzando para colocar a BBVA en una posición de liderazgo en claridad y transparencia global.

Comunicación TCR en el nuevo banco

■ **TCR en nuevas soluciones digitales**

En el **2017**, BBVA ha ampliado el número de proyectos digitales globales (con implantación en varios países) que cuentan con expertos TCR. Estos proyectos concentran las experiencias clave de los clientes en web y móvil.

El plan para el **2018** es continuar en esta misma línea.

Formación TCR

Lograr que el Banco sea TCR en todo lo que hace y, en particular, en todas las nuevas iniciativas que forman parte del proceso de transformación digital, requiere del conocimiento de estos principios por parte de los empleados.

En el **2017**, además de impartir numerosos talleres a compañeros involucrados en estas iniciativas, el Grupo ha desarrollado contenidos formativos *online*. Se ha lanzado la primera edición del programa Lenguaje Claro en BBVA e iniciado una formación piloto que se extenderá entre los departamentos jurídicos de todos los países a lo largo del 2018 para impulsar la claridad y la transparencia en la interacción con los clientes.

Adicionalmente, para el **2018**, el objetivo también será avanzar con la difusión de TCR entre todos los compañeros del Grupo, a través de nuevas ediciones de las iniciativas formativas ya creadas, así como lanzar una acción formativa nueva que ayude a aplicar los principios TCR en el día a día.

Indicadores TCR

BBVA cuenta con un indicador, el Net TCR Score (NCRS), que permite medir, en las principales geografías, el grado en el que los clientes perciben a BBVA como un banco transparente y claro en comparación con sus *peers*.

En el **2017**, BBVA ocupó el primer lugar en seis países: México, Turquía, Colombia, Perú, Venezuela y Uruguay.

Atención al cliente

Quejas y reclamaciones

El Grupo BBVA dispone de un **modelo** de gestión y atención de reclamaciones adecuado, que transforma positivamente la experiencia del cliente. Se recaban las opiniones de los clientes por medio de *feedback* digital, de forma rápida y eficiente, lo que le permite adelantarse a los problemas que puedan tener en situaciones reales y cumplir con sus expectativas. BBVA quiere así responder, de manera precisa, a las exigencias de sus clientes, evitando malas experiencias que puedan dañar su imagen y perder su confianza.

Siguiendo la senda de la **transformación digital**, se pone en común cualquier tipo de opinión que el cliente facilita y por cualquier medio que lo haga (NPS, *feedback* digital, quejas, reclamaciones, etc.). Además, BBVA está activo en las redes sociales, lo que le da la oportunidad de responder y gestionar los comentarios negativos que se tengan de clientes insatisfechos, ofreciendo encontrar una solución al problema con respuestas sencillas, cordiales, rápidas y, sobre todo, personalizadas.

Datos básicos de reclamaciones (Grupo BBVA)

	2017	2016	2015
Número de reclamaciones ante la autoridad supra-bancaria por cada 10.000 clientes activos	10,02	9,93	8,95
Tiempo medio de resolución de reclamaciones (días naturales)	7	12	11
Reclamaciones resueltas por First Contact Resolution (FCR) (%)	31	37	30

Las diferentes **unidades de reclamaciones** del Grupo BBVA continúan en constante evolución, tanto optimizando procesos como mejorando y desarrollando nuevas funcionalidades a las que se aplican protocolos definidos. Todo ello para obtener una mayor eficiencia en la atención ofrecida a sus clientes.

Adicionalmente se continúa trabajando en un **site** específico para el registro y seguimiento de las métricas de reclamaciones. En él se vuelca toda la información relacionada con las quejas y reclamaciones, y de él se obtienen informes para analizar la evolución y el comportamiento de las mismas, para su reporte a la alta dirección. Dentro de este *site* se está desarrollando un

sistema de alertas con respecto a los principales indicadores de reclamaciones por país, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los umbrales de referencia definidos con base en el número de reclamaciones asumibles por cada uno de los países.

Por su parte, las unidades de reclamaciones del Grupo implementaron **planes de acción** de forma periódica, en los que se priorizaron las iniciativas más importantes a llevar a cabo para solucionar los problemas detectados, con base en el entendimiento de las causas raíz que subyacen del análisis de las reclamaciones.

En definitiva, la gestión de reclamaciones en BBVA es una oportunidad para ofrecer mayor valor a los clientes y fortalecer su vinculación con el Grupo.

Las reclamaciones de clientes del **2017** presentaron una tendencia de crecimiento frente a las del año anterior en España, aumento muy focalizado en cláusulas relacionadas con préstamos hipotecarios. México, con la mayor base de clientes activos, es el país con mayor número de reclamaciones.

Reclamaciones ante la autoridad supra-bancaria (Número por cada 10.000 clientes activos) ⁽¹⁾

	2017	2016	2015
España	4,87	0,82	0,66
Estados Unidos	4,96	n.d.	n.d.
México	16,12	19,87	19,12
Turquía	3,21	3,76	4,29
Argentina	2,68	1,90	1,96
Chile	5,55	5,90	7,09
Colombia	21,65	19,69	15,51
Perú	2,21	2,02	1,58
Venezuela	1,04	1,93	2,18
Paraguay	0,79	0,19	0,00
Uruguay	0,41	0,39	0,88
Portugal	34,84	43,66	33,63

n.d. = no disponible.

⁽¹⁾ La autoridad supra-bancaria se refiere al organismo externo de autoridad financiera en cada país, en el que un cliente puede presentar una reclamación.

El **tiempo medio de resolución** de las reclamaciones en el Grupo se redujo en el año, aproximadamente, a la mitad, debido básicamente a la significativa reducción del tiempo medio de resolución en México (de 13 días en el 2016 a 4 en el 2017).

Tiempo medio de resolución de reclamaciones por país (en días naturales)

	2017	2016	2015
España	25	15	35
Estados Unidos	3	n.d.	n.d.
México	4	13	10
Turquía	2	1	1
Argentina	7	8	6
Chile	5	6	9
Colombia	4	4	4
Perú	12	15	19
Venezuela	13	4	4
Paraguay	6	5	6
Uruguay	8	6	6
Portugal	5	3	4

n.d. = no disponible.

Las reclamaciones resueltas mediante el modelo FCR (First Contact Resolution) suponen el 31% del total de reclamaciones, gracias a que la gestión y atención de estas reclamaciones están orientadas a la reducción del tiempo de resolución y al aumento de la calidad del servicio, mejorando así la experiencia de cliente.

Reclamaciones resueltas por First Contact Resolution (FCR Porcentaje)

	2017	2016	2015
España ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	n.a.
Estados Unidos	63	n.d.	n.d.
México	38	40	18
Turquía ⁽²⁾	44	39	43
Argentina	27	34	42
Chile	6	18	10
Colombia	73	78	63
Perú	4	4	17
Venezuela	1	8	21
Paraguay	28	35	60
Uruguay	12	16	17
Portugal ⁽³⁾	n.a.	n.a.	n.a.

n.d. = no disponible.

n.a. = no aplica.

⁽¹⁾ En España se aplica un tipo de FCR llamado RRI (Respuesta de Resolución Inmediata) a las incidencias de tarjetas, pero no a reclamaciones.

⁽²⁾ En Turquía, la ponderación se realiza a partir del número de clientes totales.

⁽³⁾ En Portugal no se aplica este tipo de gestión.

Servicio de Atención al Cliente y del Defensor del Cliente

Las **actividades** del Servicio de Atención al Cliente y del Defensor del Cliente en el 2017 se desarrollaron de acuerdo con lo establecido en el artículo 17 de la Orden Ministerial (OM) ECO/734/2004, del 11 de marzo, del Ministerio de Economía, sobre los departamentos y servicios de atención al cliente y el defensor del cliente de las entidades financieras, y en línea con el Reglamento para la Defensa del Cliente en España del Grupo BBVA, aprobado en el 2015 por el Consejo de Administración del Banco, en el que se regulan las actividades y competencias del Servicio de Atención al Cliente y del Defensor del Cliente.

El Servicio de Atención al Cliente tramita las **reclamaciones y quejas** dirigidas tanto al Defensor del Cliente como al propio Servicio de Atención al Cliente en primera instancia, excepto aquellas que son competencia del Defensor del Cliente, según establece el reglamento antes mencionado.

Informe de actividad del Servicio de Atención al Cliente en España

El año 2017 ha estado marcado por un entorno complejo, principalmente en lo relativo a diversas cláusulas relacionadas con préstamos hipotecarios (gastos de formalización), que han condicionado la evolución de las reclamaciones en el sistema financiero español. Además, el Servicio de Atención al Cliente asumió las reclamaciones de todos los clientes provenientes de Catalunya Bank, que se integraron en BBVA en septiembre del 2016, lo que ha supuesto un mayor número de reclamaciones con respecto al año anterior.

Las **reclamaciones** de clientes admitidas en el Servicio de Atención al Cliente de BBVA en España ascendieron a 174.249 expedientes en el 2017, de los que 171.146 fueron resueltos por el propio Servicio de Atención al Cliente y concluidos en el mismo ejercicio, lo que supone el 98% del total. Quedaron pendientes de análisis 3.103 expediente.

Por otro lado 153.061 expedientes no fueron admitidos a trámite por no cumplir con los requisitos previstos en la OM ECO/734. Prácticamente el 90% de las reclamaciones recibidas correspondieron a préstamos hipotecarios, principalmente gastos de formalización de las hipotecas.

En el 2016, las reclamaciones admitidas fueron 23.060 y los expedientes resueltos y concluidos 20.279, el 88% de los asuntos.

Reclamaciones gestionadas por el Servicio de Atención al Cliente por tipo de reclamación (Porcentaje)

Tipo	2017	2016	2015
Recursos	9	24	26
Productos activo	79	27	20
Seguros	1	7	8
Servicios, recibos	2	8	17
Calidad del servicio y asesoramiento	2	7	9
Tarjetas	4	10	9
Valores de renta fija y renta variable	1	5	4
Resto	2	12	7
Total	100	100	100

Reclamaciones gestionadas por el Servicio de Atención al Cliente según resolución (Número)

	2017	2016	2015
A favor del reclamante	29.041	7.071	4.750
Parcialmente a favor del reclamante	90.047	2.830	1.738
A favor del Grupo BBVA	52.058	10.378	7.827
Total	171.146	20.279	14.315

El **modelo** de gestión de reclamaciones y los principios que rigen la actuación del Servicio de Atención al Cliente van dirigidos a alcanzar el reconocimiento y confianza de los clientes del Grupo, con el fin de incrementar sus niveles de satisfacción. Así, este modelo trabaja desde la misma originación, ya que el Servicio de Atención al Cliente participa en los comités de presentación de los nuevos productos y servicios. Con ello se anticipa y evita posibles insatisfacciones de los clientes.

Además, de acuerdo con la recomendación del organismo regulador, en el 2017 ha continuado el ambicioso **plan de formación** para todo el equipo que conforma este Servicio. El objetivo es garantizar el buen conocimiento de los gestores de BBVA para mejorar la identificación de las necesidades del cliente y aportar soluciones de alto valor añadido.

Informe de actividad del defensor del cliente del Grupo BBVA en España

En el ejercicio 2017, el defensor del cliente ha mantenido el objetivo común con el Grupo BBVA, de unificar criterios y favorecer la defensa y seguridad de los clientes, de forma que se avance en la promoción del cumplimiento de la normativa de transparencia y protección de la clientela. Con la finalidad de trasladar eficazmente sus reflexiones y criterios sobre las materias sometidas a su consideración, el defensor fomenta diversas reuniones con áreas y unidades del Grupo BBVA: Seguros, Gestora de Planes de Pensiones, Negocio, Servicios Jurídicos, etc.

Las **reclamaciones** de clientes gestionadas en la Oficina del Defensor del Cliente para su decisión durante el ejercicio 2017 han ascendido a 1.661 expedientes. De ellas, 121 no han sido admitidas a trámite finalmente por no cumplir con los requisitos previstos en la OM ECO/734/2004.

Reclamaciones gestionadas por la Oficina del Defensor del Cliente por tipo de reclamación (Número)

Tipo	2017	2016	2015
Seguros y fondos de pensiones	600	590	459
Operaciones de activo	367	305	161
Servicios de inversión	133	141	59
Operaciones de pasivo	257	175	101
Otros productos bancarios (tarjetas, cajeros, etc.)	140	100	48
Servicios de cobro y pago	69	63	37
Otros	95	127	100
Total	1.661	1.501	965

La **tipología** de las reclamaciones gestionadas del cuadro anterior siguen el criterio establecido por el Servicio de Reclamaciones del Banco de España, en sus peticiones de información.

Reclamaciones gestionadas por la Oficina del Defensor del Cliente según resolución (Número)

	2017	2016	2015
A favor del reclamante	-	-	2
Parcialmente a favor del reclamante	797	861	544
A favor del Grupo BBVA	622	516	324
Tramitación suspendida	8	-	-
Total	1.427	1.377	870

El 51,5% de los clientes que reclamaron ante el defensor del cliente en el año obtuvieron algún tipo de satisfacción, bien por resolución del defensor del cliente, bien como consecuencia de su actuación como mediador a favor del cliente ante las entidades del Grupo BBVA.

Los clientes no satisfechos por la respuesta del defensor del cliente pueden acudir a los **organismos supervisores** oficiales (Banco de España, CNMV y Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones). El número de reclamaciones remitidas por los clientes a los organismos supervisores ha sido de 127 en el 2017.

En el 2017, el Grupo BBVA ha continuado avanzando en la implantación de las distintas sugerencias del defensor del cliente relativas a la adecuación de los productos al perfil de los clientes y en la necesidad de la información transparente, clara y responsable. Las recomendaciones y sugerencias del defensor del cliente se centran en elevar el nivel de **transparencia y claridad** de la información que el Grupo BBVA facilita a sus clientes, tanto en la oferta comercial que pone a su disposición en cada producto, como en el cumplimiento de las órdenes e instrucciones de estos, de forma que se garantice la comprensión por los clientes de la naturaleza y riesgos de los productos financieros que se les ofrecen, la adecuación del producto al perfil del cliente y la imparcialidad y claridad de las informaciones de la Entidad, incluidas las publicitarias, dirigidas a los clientes. Para ello se apoya en la iniciativa de comunicación transparente, clara y responsable (TCR) de banca responsable, facilitando cuantos datos y documentos son necesarios.

Además, y ante el avance en la digitalización de los productos ofrecidos a los clientes y la creciente complejidad de los mismos, se precisa de una especial sensibilidad con determinados colectivos que, por su perfil, edad o situación personal, presentan un cierto grado de vulnerabilidad.

Gestión de riesgos operativos y protección del cliente

La **medidas de seguridad** en BBVA se han reforzado en el 2017 como consecuencia del incremento de las ciberamenazas y de la actividad cibercriminal en general. Para ello se han aplicado estrategias de protección y prevención para mitigar el riesgo de ataques y sus posibles impactos en recursos internos y externos.

En este sentido se ha desarrollado una **metodología** de trabajo, que permite desplegar las líneas base (recursos, capacidades, planes y responsabilidades) en función de los diferentes vectores de ataque y que gira entorno a cuatro ejes fundamentales (prevención, preparación, respuesta y recuperación). Esta metodología de trabajo forma parte de un marco general que BBVA definió a finales del 2016 para la resiliencia organizacional del Grupo, orientado a:

- mejorar los procedimientos de detección, priorización y escalado,
- mejorar la capacidad global de reacción y respuesta, y
- reforzar los equipos técnicos en todos los países dedicados a la ciberseguridad y gestión del riesgo de ingeniería.

Además se han consolidado las capacidades creadas por el equipo de Engineering Risk & Corporate Assurance (ERCA) en materia de mecanismos de **seguridad** y, en concreto, en el ámbito de la identificación y autenticación que posibilitan al Grupo generar nuevas experiencias de cliente o mejorar las existentes. Fruto de este trabajo como un solo equipo, junto con las áreas de negocio, y con la máxima de que el cliente es lo primero, se ha podido apreciar un aumento relevante de nuevas experiencias para los clientes, lo cual permite a BBVA seguir la estela de las innovaciones tecnológicas ofrecidas por los grandes *players* tecnológicos.

Ejemplos de ello son el acceso de los clientes a la banca móvil a través del iris, apoyado en la tecnología ofrecida por los dispositivos de Samsung, el acceso con huella o *face ID* o la posibilidad de ordenar transferencias a través de Siri usando la tecnología de Apple. Todos ellos ejemplifican perfectamente la gran agilidad a la hora de crear nuevas oportunidades para el cliente, de forma rápida y pensando en grande, teniendo en cuenta las capacidades de seguridad disponibles y sin disminuir el nivel de protección requerido por los legisladores y estándares de la industria.

En el ámbito de la **continuidad de negocio**, es decir, de los incidentes de baja probabilidad de ocurrencia y muy alto impacto, se han tomado diversas iniciativas, como han sido revisar y actualizar la norma corporativa; continuar la implantación de los *business impact analysis* (análisis de impacto en el negocio), con la consiguiente actualización de los planes de continuidad; y revisar las dependencias tecnológicas sobre los procesos críticos, informando a los correspondientes comités de continuidad de sus resultados para que conozcan y mejoren, en su caso, las respuestas ante un escenario de indisponibilidad por fallos en los sistemas de información.

Durante el año **2017** se han activado diversas estrategias de continuidad de negocio en el Grupo BBVA, entre las que destacan las relacionadas con los terremotos en Chile y, especialmente, en México; las que afectaron a Estados Unidos motivadas por los huracanes y tormentas Harvey en Texas, Irma en Florida, y Stella en Nueva York; los problemas de conflictividad social que tuvieron lugar en Venezuela; las graves inundaciones producidas en el norte de Perú o las lluvias torrenciales en el área de Mocoa, en Colombia.

Con respecto a la **protección de datos personales**, durante el año 2017 se ha trabajado en la implementación del Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en el Grupo BBVA, que entrará en vigor en el año 2018. Además, dando cumplimiento a uno de los nuevos requerimientos del mencionado Reglamento, se nombró un Data Protection Officer para el Grupo BBVA.

En cuanto a las medidas de **seguridad** de los datos personales, y en línea con lo anterior, se puso en marcha un proyecto complementario de carácter organizativo con objeto de revisar y actualizar las funciones, procesos, metodologías, modelos de clasificación, controles, gestión de incidentes, etc., para asegurar su adecuación al nuevo Reglamento.