

Relación con el cliente

Experiencia de cliente

Atención al cliente

Soluciones a clientes

Relación con el cliente

Experiencia de cliente

Una de las Prioridades Estratégicas del Grupo es **la mejor experiencia de cliente**, esto es, que la experiencia de la clientela se distinga por su sencillez, transparencia y rapidez; incrementar su empoderamiento y ofrecerle un asesoramiento personalizado. En el 2018, la propuesta de valor de BBVA con sus clientes evolucionó con foco en varias verticales estratégicas: mercado abierto (*Open Market*), hágalo usted mismo (DIY - *Do it yourself* -), atención personal y remota (*Physical & Human touchpoints*), asesoramiento (*Advice*) e interacciones inteligentes (*Smart Interactions*), tanto para proyectos de *retail* como de empresas. En este sentido las soluciones estuvieron más alineadas con las necesidades de los clientes, lo que tuvo un efecto directo en la experiencia de cliente. En paralelo, BBVA quiere estar también preparado para afrontar posibles tendencias disruptivas que pueden cambiar el paradigma actual, por eso también se trabaja en proyectos que pueden tener impacto en un horizonte temporal superior.

A través de nuevas formas de hacer y de organización (trabajando en *agile* y aplicando un nuevo modelo operativo) se prioriza el desarrollo de soluciones, se origina una mayor alineación y coordinación a nivel Grupo y se motiva el desarrollo de **soluciones globales**. Todo esto contribuye a ofrecer mejores soluciones en menos tiempo para los clientes a la vez que se mejora la eficiencia interna. Además, BBVA trabaja con mentalidad *open banking*, lo que significa conectarse con terceros para ofrecer a los clientes las mejores soluciones existentes en el mercado y para poder ofrecer también estas soluciones a los clientes de estos terceros.

Durante el 2018, BBVA siguió construyendo productos y capacidades globales. Un ejemplo es **GloMo** (Global Mobile), una plataforma de banca móvil desarrollada globalmente por BBVA que ya está disponible en México y Uruguay, y que tiene previsto su lanzamiento en Perú en el 2019. Esta nueva aplicación de BBVA es la primera que se ha construido sobre una plataforma de desarrollo global, lo cual aporta eficiencia y optimiza recursos, permitiendo la reutilización de componentes. Este tipo de desarrollos posibilita la modularidad de los servicios, lo que facilita unificar la experiencia del cliente en todos los países con un diseño único, pero con una lógica de navegación adaptada a las necesidades del cliente en cada país.

Net Promoter Score

BBVA consolida en el 2018 el modelo de calidad y experiencia de cliente que se puso en marcha en el año anterior, colocando al cliente en el centro de las decisiones con un objetivo muy claro y ambicioso: brindar un servicio diferencial, con independencia del canal de contacto que el cliente elija, que genere confianza y permita ser líderes en satisfacción de la clientela en todos los países en los que opera.

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 ocho 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.

En el **2018**, BBVA ocupó el primer lugar en el indicador NPS en seis países: España, México, Turquía, Perú, Uruguay y Paraguay y el segundo en Colombia.

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.

En el 2018, el proyecto contaba con **tres líneas de trabajo**:

- Implantar los principios TCR en las nuevas soluciones digitales, con la participación de expertos TCR en el diseño global de la aplicación móvil BBVA, cuyo desarrollo, adaptación e implantación se realizó para México y Perú, y la colaboración en el desarrollo de la nueva Web Pública en México, Colombia y Perú. Se continúa trabajando en un amplio número de proyectos digitales globales, tanto para móvil como para la web.
- Incorporar los principios TCR en los contenidos clave para los clientes, con la realización de trabajos de mantenimiento de los materiales TCR (fichas entregables a clientes, contratos, *scripts* de ventas y respuestas de cartas de reclamaciones) y el objetivo de continuar con las actualizaciones poniendo foco en mejorar la experiencia de cliente.
- Difundir los principios TCR en todo el Grupo, a través de formación impartida en talleres dirigidos, principalmente, a los equipos de proyectos digitales en España, México, Argentina, Colombia y Perú. Además, se lanzaron dos nuevas ediciones del Programa Lenguaje Claro en BBVA, que cuenta con un grado de satisfacción del 4,8 sobre 5; se creó el curso online Aplica TCR, para ayudar a aplicar los estos principios en el día a día; y se extendió la formación TCR a los departamentos jurídicos en España, Argentina y Colombia.

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

Indicadores TCR

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

Atención al cliente

Quejas y reclamaciones

BBVA dispone de un **modelo** de gestión y atención de reclamaciones adecuado, que transforma positivamente la experiencia del cliente. En esta línea, cada una de las interacciones que el Grupo tiene con sus clientes es una oportunidad para mejorar dicho modelo, asegurando de esta forma que se pone al cliente en el centro del negocio y se transforman de manera positiva estas experiencias. Y ello porque se considera que uno de los principales momentos que determinan la experiencia de los clientes es cuando comunican cualquier insatisfacción con un producto o servicio, esto es, cuando se reciben quejas y reclamaciones.

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.), con el objetivo de conocer sus opiniones y tener la oportunidad de ayudarles a resolver cualquier problema ofreciendo respuestas sencillas, claras, ágiles y de una forma personalizada.

Datos básicos de reclamaciones (Grupo BBVA)

	2018	2017
Número de reclamaciones ante la autoridad supra-bancaria por cada 10.000 clientes activos	9,40	10,02
Tiempo medio de resolución de reclamaciones (días naturales)	7	7
Reclamaciones resueltas por First Contact Resolution (FCR) (% sobre total reclamaciones)	26	31

Las diferentes **unidades de reclamaciones** del Grupo continúan en constante evolución, optimizando procesos y mejorando el modelo de gestión y atención, como un aspecto clave de diferenciación en un entorno cada vez más competitivo, reforzando así el objetivo de ofrecer una experiencia única a los clientes y el cumplimiento de la aspiración de BBVA: afianzar la relación con sus clientes.

Estas unidades de reclamaciones están enfocando sus esfuerzos en:

- revisar y seguir de forma constante las tendencias de las métricas de reclamaciones y las causas que las generan;
- implementar planes de acción enfocados a resolver las causas raíz que generan estas reclamaciones; y
- mejorar la ejecución de procesos a través de su optimización o automatización, encontrando un equilibrio adecuado de eficiencia y de mejora en la experiencia de clientes.

Toda la información registrada y disponible sobre las reclamaciones en el Grupo se revisa periódicamente a través de un **site** global, con consultas personalizadas en función del indicador o variable que se quiera analizar. La alta dirección del Banco tiene una involucración directa en el seguimiento de las reclamaciones y quejas de los clientes.

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, para lograr así su **aspiración** de afianzar la relación con el cliente. En este sentido, BBVA tiene el objetivo de promover una mayor agilidad y sencillez en la gestión de las quejas y reclamaciones, a través de la implementación de procesos óptimos dicha gestión, con el foco puesto en la eliminación de las principales causas que generan las reclamaciones y con alternativas de resolución en el primer contacto.

Resultado de las mejoras implementadas en el proceso de gestión de las reclamaciones en BBVA, estas registraron un descenso significativo en el **2018** (-39,0% con respecto a la cifra del año anterior), básicamente en España y en México. Este último país, con la mayor base de clientes del Grupo, es el que registra el mayor número de reclamaciones.

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

	2018	2017
España	3,54	4,87
Estados Unidos	4,56	4,96
México	17,94	16,12
Turquía	4,03	3,21
Argentina	1,11	2,68
Chile	-	5,55
Colombia	21,56	21,65
Perú	1,19	2,21
Venezuela	0,47	1,04
Paraguay	1,19	0,79
Uruguay	0,68	0,41
Portugal	21,92	34,84

Alcance: Grupo BBVA

⁽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 mantiene en 7 días, mejorando en España (10 días frente a los 25 del año anterior) y en Perú.

Tiempo medio de resolución de reclamaciones por país (Días naturales)

	2018	2017
España	10	25
Estados Unidos	5	3
México	5	4
Turquía	2	2
Argentina	7	7
Chile	-	5
Colombia	5	4
Perú	9	12
Venezuela	14	13
Paraguay	6	6
Uruguay	7	8
Portugal	3	5

Las reclamaciones resueltas mediante el modelo First Contact Resolution (FCR) suponen el 26% 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 sobre total reclamaciones)

	2018	2017
España ⁽¹⁾	n.a.	n.a.
Estados Unidos	54	63
México	30	38
Turquía ⁽²⁾	38	44
Argentina	21	27
Chile	-	6
Colombia	69	73
Perú	8	4
Venezuela	0	1
Paraguay	39	28
Uruguay	14	12
Portugal ⁽³⁾	n.a.	n.a.

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 2018 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.

Con base en la citada normativa, el Defensor del Cliente ha conocido y resuelto, en primera instancia, las **quejas y reclamaciones** presentadas por los partícipes y beneficiarios de los planes de pensiones, así como aquéllas que, relativas a seguros y resto de productos financieros, el Servicio de Atención al Cliente del Grupo BBVA consideró oportuno trasladarle por su cuantía o especial complejidad, conforme establece el artículo 4 del Reglamento para la Defensa del Cliente.

Igualmente, el Defensor del Cliente ha conocido y resuelto, en segunda instancia, aquellas quejas y reclamaciones que los clientes decidieron someter a su consideración tras haber obtenido una resolución desestimatoria por parte del Servicio de Atención al Cliente.

Informe de actividad del defensor del cliente en España

La actividad del Servicio de Atención al Cliente se desarrolla dentro del ámbito de la O.M ECO/734 y en cumplimiento de las competencias y procedimientos establecidos en el Reglamento para la Defensa del Cliente en España del Grupo BBVA. Conforme se estipula en el Reglamento, el Servicio de Atención al Cliente tiene encomendada la función de atender y resolver las reclamaciones recibidas de los clientes en relación a los productos y servicios comercializados y contratados en territorio español por las entidades del Grupo BBVA.

El Servicio de Atención al Cliente en cumplimiento de las directrices europeas en materia de reclamaciones establecidas por las autoridades competente ESMA (European Securities Market Authority) y EBA (European Banking Authority), trabaja en detectar los problemas recurrentes, sistémicos o potenciales de la Entidad.

El año 2018 ha estado marcado, como años anteriores, por un entorno complejo. Las principales tipologías de reclamaciones han estado relacionadas con los préstamos hipotecarios.

El Servicio de Atención al Cliente continuó el **plan de formación** para todo su equipo que se puso en marcha en el 2017. Dicho plan ha tratado, entre otros temas, la normativa sobre transparencia y protección de los clientes, las obligaciones derivadas de los contratos de productos y servicios. El objetivo del plan es garantizar el conocimiento adecuado de los gestores para la mejora continua en la gestión de las reclamaciones y la identificación de las causas raíz de las mismas.

Las **reclamaciones** de clientes admitidas en el Servicio de Atención al Cliente de BBVA en España ascendieron a 84.533 expedientes en el 2018, un 51% menos que en el 2017, de

los que 81.626 fueron resueltos por el propio Servicio de Atención al Cliente y concluidos en el mismo ejercicio, lo que supone el 97% del total. Quedaron pendientes de análisis 2.907. Por otro lado, 42.688 expedientes no fueron admitidos a trámite por no cumplir con los requisitos previstos en la OM ECO/734. Prácticamente el 40% de las reclamaciones recibidas correspondieron a préstamos hipotecarios, principalmente gastos de formalización de las hipotecas.

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

Tipo	2018	2017
Recursos	29	9
Productos activo	39	79
Seguros	3	1
Servicios, recibos	5	2
Calidad del servicio y asesoramiento	4	2
Tarjetas	13	4
Valores de renta fija y renta variable	1	1
Resto	6	2
Total	100	100

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

	2018	2017
A favor del reclamante	25.970	29.041
Parcialmente a favor del reclamante	18.563	90.047
A favor del Grupo BBVA	37.093	52.058
Total	81.626	171.146

Informe de actividad del defensor del cliente en España

En el ejercicio 2018, 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 fomentó diversas reuniones con Áreas y Unidades del Grupo: Seguros, Gestora de Planes de Pensiones, Negocio, Servicios Jurídicos, etc.

En este sentido, el defensor ha venido celebrando con periodicidad mensual un Comité de seguimiento de reclamaciones, con el objetivo primordial del diálogo permanente con los servicios del Grupo BBVA que contribuyen a fijar la posición del Grupo con los clientes. A dicho Comité asisten los directores de Calidad, de Servicios Jurídicos y del Servicio de Atención al Cliente. Asimismo, el defensor participa en el Comité de transparencia y buenas prácticas, en el que se analizan las actuaciones del Banco, para adecuarlas a la normativa sobre transparencia y buenos usos y prácticas bancarias.

Las **reclamaciones** de clientes del Grupo en España gestionadas en la Oficina del Defensor del Cliente para su decisión durante el ejercicio 2018 ascendieron a 3.020 expedientes. De ellas, 114 no han sido admitidas a trámite finalmente por no cumplir con los requisitos previstos en la OM ECO/734/2004, y quedan 133 pendientes al 31-12-18.

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

Tipo	2018	2017
Seguros y fondos de pensiones	753	600
Operaciones de activo	709	367
Servicios de inversión	146	133
Operaciones de pasivo	753	257
Otros productos bancarios (tarjetas, cajeros...)	437	140
Servicios de cobro y pago	106	69
Otros	116	95
Total	3.020	1.661

La **tipología** de las reclamaciones gestionadas del cuadro anterior sigue 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)

	2018	2017
A favor del reclamante	-	-
Parcialmente a favor del reclamante	1.482	797
A favor del Grupo BBVA	1.290	622
Tramitación suspendida	1	8
Total	2.773	1.427

El 51,3% de los clientes que reclamaron ante el defensor del cliente en el año obtuvieron algún tipo de satisfacción, total o parcial, por resolución del defensor del cliente en el 2018. 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 260 en el 2018.

En el 2018, el Grupo BBVA continuó avanzando en la implantación de las distintas recomendaciones y 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.

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

Las **medidas de seguridad** en BBVA se continuaron reforzando en el 2018 a través de sus capacidades de monitorización y ciberprotección, tanto de empleados como de clientes. En este sentido, y acompañando la estrategia de usar los datos como polo principal de relación con el cliente, se desarrollaron **capacidades** analíticas que permiten, a través de los datos, identificar nuevas amenazas asociadas a la ciberseguridad y combatirlas desde un punto de vista preventivo. Adicionalmente, se creó un nuevo programa orientado a la adecuada protección de la información del Grupo, considerado como uno de los principales activos y que, además, le permite adaptarse a las nuevas regulaciones que surgen en la industria.

Durante el año 2018 se han introducido y mejorado una serie de servicios de procesos y servicios de seguridad en el ámbito de Engineering. Todo ello ha sido posible gracias al fruto del trabajo en equipo de las distintas áreas técnicas que colaboraron para mejorar la experiencia del usuario y la seguridad. Destacan la mejora en España del proceso de *onboarding* digital, introducido de forma pionera en el mercado financiero en el 2016; la mejora en el tiempo necesario para hacerse cliente mediante nuevas técnicas de validación que garantizan la identidad del cliente; y el inicio por cuenta propia de desarrollos *in-house* que permiten el pago biométrico facial, ya en marcha con empleados y previsto con clientes.

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 en el 2018, principalmente en la potenciación de las herramientas de gestión de los Planes de Continuidad. Esto es, se actualizaron los *business impact analysis* (análisis de impacto en el

negocio) y se revisaron 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 el escenario de indisponibilidad por fallos en los sistemas de información.

Durante el año se activaron diversas estrategias de continuidad de negocio en el Grupo, entre las que destacan las relacionadas con las lluvias torrenciales y huracanes en Estados Unidos, y por eventos puntuales de conflictividad social, problemas con suministros eléctricos/agua y la especial monitorización del proceso de reconversión monetaria en Venezuela.

En materia de **protección de datos personales**, en el 2018 culminó el proyecto de implantación del Reglamento General de Protección de Datos (GDPR, por sus siglas en inglés) en las sociedades y sucursales del Grupo. Se trata de un proceso continuo y vivo, que implica que cada nuevo producto o servicio debe cumplir con la privacidad desde el diseño, lo que requiere el firme compromiso de velar por el respeto al derecho fundamental a la protección de datos personales. Además, se está potenciando la protección de los datos personales en otros ámbitos relacionados con proveedores y empleados, donde se han adoptado nuevos protocolos acordes con dicha regulación.

Adicionalmente, BBVA realizó un proceso de comunicación a sus clientes sobre las novedades que impone el GDPR y los nuevos derechos que asisten a los titulares de los datos. Para ello se utilizaron diferentes vías de comunicación: red de oficinas, correo postal, cajeros automáticos y canales digitales.

En el ámbito de formación a empleados, se realizaron acciones educativas y de concienciación en esta materia, planificadas para todos aquellos que forman parte del Grupo, por áreas y departamentos, y que culminan en la incorporación de un curso específico de protección de datos en el catálogo de formación corporativa.

La función del delegado de protección de datos como garante del respeto al derecho fundamental a la protección de datos personales fue reforzada y potenciada en el 2018. Su equipo se ha dotado progresivamente de los recursos y herramientas necesarias para acometer las labores encomendadas por la regulación, con objeto de garantizar el cumplimiento de sus competencias y funciones.

Finalmente, se está trabajando en la adaptación interna que exige la nueva Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.

Soluciones a clientes

En BBVA involucramos a los clientes en el proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, esto es, en el lanzamiento de **nuevas soluciones**. Para ello, contamos con un equipo de *design researchers* que trata de conocer a los clientes y los problemas a los que se enfrentan en relación a los servicios prestados y, de esta forma, poder darles soluciones.

Se consigue así diseñar servicios centrados en el cliente y cumplir nuestra máxima de El cliente es lo primero, solucionamos sus necesidades, **hablando** con ellos. En este sentido, en el periodo 2017-2018 se realizaron 93 estudios en 8 países diferentes, con entrevistas a más de 1.500 clientes particular, 1.300 clientes empresa y 241 contactos con gestores. Unos datos que demuestran nuestra capacidad de escuchar y entender a las personas y definirnos como empresa que realiza diseños centrados en los clientes. Es importante entender los problemas tanto funcionales como emocionales de los usuarios para darles una solución. Esto significa que se tiene que estudiar el problema, hablar con las personas, clientes, clientes potenciales, empleados; y una vez que todos (grupos de interés y diseñadores) entienden el problema, se puede diseñar la solución.

Además, nuestro objetivo es ser un banco que toma todas sus decisiones basadas en **datos**. Para ello, estamos acometiendo con fuerza un proceso de democratización de la información, de modo que las decisiones a todos los niveles de la Organización están cada vez más basadas en evidencias derivadas de los datos y del conocimiento profundo de nuestros clientes. A partir de este conocimiento, se construyen interacciones inteligentes, adaptando y personalizando las **experiencias** para ayudar a los clientes a alcanzar sus metas y reducir sus preocupaciones financieras.

Por otro lado, los datos tienen un papel muy relevante en los propios productos, a los que, a través del uso de técnicas de aprendizaje automático e inteligencia artificial, dotamos de **capacidades** para adaptarse y aprender de las distintas situaciones que se presentan. Los datos y la analítica están presentes desde la fase de ideación hasta la construcción, medición y realimentación en los productos que desarrollamos, y son un pilar fundamental en el que basamos nuestra **propuesta de valor** y nuestra evolución para convertirnos en una compañía digital.

Soluciones lanzadas en el 2018

Como ya se menciona en el apartado de Experiencia de cliente, durante el 2018, BBVA siguió construyendo productos y capacidades globales, poniendo como ejemplo GloMo (Global Mobile).

En esta línea, BBVA continuó desarrollando **soluciones globales** en las distintas áreas geográficas en las que opera el Grupo, como **Automik**, una experiencia de financiación de auto 100% digital en España y en México, o **Global Home Experience**, una solución *end-to-end* que busca acompañar a los clientes en todos los pasos relacionados con la búsqueda y compra de una vivienda, así como los servicios posteriores. En México, ya está disponible la funcionalidad de búsqueda a través de mapa o mediante una dirección determinada.

En empresas y corporaciones, continuó el avance en **Digital Workplace**, una herramienta única para que los gestores puedan establecer interacciones inteligentes con los clientes basadas en una visión completa de los mismos, y una completa trazabilidad de su relación con BBVA, ya disponible en España, México y Perú. Fruto de este avance se ha contabilizado durante el último año un aumento del número de *leads* por encima del 25% y dado el grado de reutilización de componentes técnicos se han obtenido eficiencias superiores al 70%. Además, para garantizar la mejor experiencia del cliente, se están utilizando los servicios de *cloud computing* de **salesforce** para agilizar la resolución de incidencias y reclamaciones de nuestros clientes.

En el 2018 también se lanzó la solución global de **tarjetas corporativas** que permite a las empresas de los segmentos Corporate & Investment Banking, Banca Empresarial y Pymes con ámbito local, regional o global, gestionar de forma homogénea los consumos realizados por sus empleados con tarjetas BBVA Corporate y Business, automatizando la conciliación de los mismos en las principales soluciones del mercado. La solución ya está disponible en España, Portugal, México, Argentina, Colombia, Paraguay y Uruguay. En los próximos meses se incorporará Turquía, Estados Unidos y Perú.

Finalmente, se reforzaron las capacidades para ofrecer a los clientes soluciones globales, incrementando la capacidad del **hub global de pagos**, para procesar cada vez más transacciones. Se han incrementado tanto el número de clientes y volúmenes procesados en más de un 20% cada año desde el 2016. También se siguió impulsando tecnologías emergentes como la nueva **DLT (distributed ledger technology)** gracias a la cual se realizó un préstamo sindicado en un tiempo récord, traducándose en ventajas de transaccionalidad de los clientes y mejoras de eficiencia.

Por áreas de negocio, estas son algunas de las nuevas iniciativas y soluciones adaptadas al cliente lanzadas en el 2018, así como la evolución que han tenido otras soluciones que se lanzaron en el 2016 y el 2017:

España

- **OneView**, primer agregador financiero para empresas que permite al cliente controlar sus posiciones en todas las entidades con las que trabaja desde un único punto de entrada. Disponible también un agregador financiero para particulares, integrado en las mismas *app* y *web* BBVA, donde los clientes pueden agregar los productos de otras entidades financieras (cuentas, tarjetas, préstamos, fondos, planes de pensiones y depósitos de otros bancos).
- **Avalbox**, nueva herramienta digital de BBVA para empresas que permite solicitar, presentar y consultar avales de forma *online*, algo que hasta ahora solo podía gestionarse de manera presencial y en papel.
- **BBVA Invest**, un modelo de asesoramiento y contratación de fondos de inversión para particulares disponible en el móvil, la *web* y la red de oficinas.

Las soluciones lanzadas en el 2017 evolucionaron de forma positiva: uno de cada tres clientes digitales utiliza mensualmente **Bconomy** para seguir el comportamiento de su salud financiera como consecuencia de la evolución de sus ingresos y gastos (más del 40% en clientes móviles); y 56.000 pymes utilizan **Click&Pay** de forma recurrente, con un crecimiento anual del 44%. Del total de las disposiciones, más del 80% son ya digitales.

México

- **App S.O.S Seguros Bancomer**, nueva funcionalidad que permite a los clientes contratar un seguro de coche a través de la *app* de banca móvil en menos de tres minutos.
- Integración del *smart assistant* **AI Chatbot** con *app* de mensajería como WhatsApp. Este *chatbot* ayuda a nuestros clientes en su operativa diaria de *servicing*.
- **Link Card**, cuenta diseñada para jóvenes menores de 18 años que cuenta con funcionalidades como BBVA Send a través de la cual los padres pueden enviar dinero fácilmente a sus hijos.

Las soluciones lanzadas en el 2017 han tenido una buena evolución. Desde su lanzamiento **Check Up** Financiero recibió 7 millones de consultas. Se está trabajando con la integración en GloMo con tips y explicaciones de Why Health que asesoran al cliente sobre cómo mejorar su salud financiera. Y se aprobaron 650 hipotecas a través de Hipoteca Digital, un 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.

Estados Unidos

- **Botón Verde Único**, una nueva forma más rápida y fácil de apertura de cuentas a través de la *app*. Este punto de acceso presenta los productos disponibles en un único repositorio para que los clientes puedan navegar fácilmente a través de ellos.
- Implementación de Net Cash, que incluye la introducción del producto Real Time ARP y Positive Pay, que permite la supervisión y prevención de fraudes en tiempo real en un entorno DIY; y la introducción de la *app* móvil para clientes empresa.
- **Tarjetas de recompensa**, tarjetas de crédito *revolving* para mercado masivo con las que los clientes pueden ganar recompensas en un porcentaje del 1,5% en compras y posibilidad de bono adicional.

Turquía

- **Transferencias de dinero a través de códigos QR**, que supone simplificar las transferencias de dinero integrando códigos QR en la banca móvil.
- **Solicitud de hipoteca online**, a través de los canales *web* y móvil, que permite a los clientes completar la fase de evaluación preliminar del proceso de préstamo de vivienda y hacer que el resultado de la solicitud de préstamos de vivienda se comparta instantáneamente con el cliente.

América del Sur

- En **Argentina**, desarrollo de una nueva funcionalidad que permite a los clientes empresa negociar sus cheques en Frances NetCash y Frances NetCash Mobile desde cualquier lugar, descontando el 100% de los mismos y recibiendo el dinero en cuenta en el día mediante un proceso totalmente digital.

En el 2017 se lanzó BBVA Referidos Nóminas, herramienta que evalúa a los referidos y genera una oferta comercial y una comunicación de la misma. Al final del 2018 acumula más de 7.000 referidos con más de 5.000 ofertas crediticias realizadas, y con una aprobación por encima del 60%.

- En **Colombia** se lanzó la posibilidad de contratar de forma 100% digital préstamos de consumo preaprobados, con simulación *online* y la posibilidad de refinanciar los mismos.

Desde el 2016, gracias a BBVA Wallet, aumentó la transaccionalidad en un 30% y la *app* cuenta con más de un millón de descargas y más de 500 mil usuarios. El seguro de Hurto en Cajeros, lanzado en el 2017, tuvo un promedio de más de 300 mil altas.

- En **Perú**, desarrollo de la venta de tarjetas de crédito en el canal digital. Un cliente o no cliente puede ser evaluado *online* y contratar una tarjeta de crédito (con entrega en la sucursal de su elección) desde la *web* o aplicación móvil mediante un proceso 100% digital. Y lanzamiento de Lukita, para transferir y recibir dinero de manera más fácil y rápida desde la App Banca Móvil a través de un teléfono móvil.
- En **Venezuela**, estabilización de canales a través de acciones que permitieran mantener y garantizar el servicio en los canales digitales. Lanzamiento de una nueva funcionalidad P2C dentro de la aplicación móvil Dinero
- Rápido, que permite realizar pagos inmediatos desde el móvil no solo a personas naturales, sino a comercios que estén afiliados al servicio pago móvil interbancario.
- En **Paraguay**, se lanzó una nueva *app* de banca móvil que incluye un diseño totalmente renovado, mejora de servicios y transacciones digitales, analítica digital y optimizaciones en los flujos de ventas de productos digitales.
- En **Uruguay**, los no clientes tienen la posibilidad de abrir una cuenta digital iniciando el ingreso de datos en la *web* pública y terminando el proceso en una sucursal.