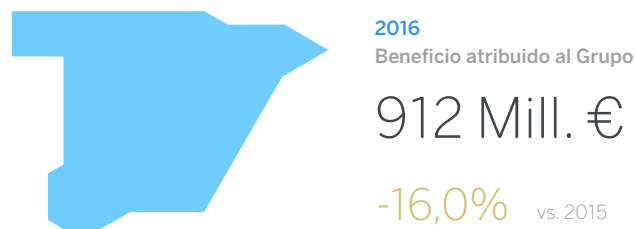


2. 2. Áreas de negocio

2. 2. 1. Actividad bancaria en España



- Reducción de la inversión crediticia, pero buen desempeño de los depósitos más líquidos y de los recursos fuera de balance.
- Ingresos débiles debido al entorno.
- Buena evolución de costes y saneamientos.
- Impacto de las cláusulas suelo.
- Mejora de los indicadores de riesgo.

Definición del área

Esta área de negocio incluye las unidades de Banca Comercial, Consumer Finance, Banca de Empresas y Corporaciones (BEC), Corporate & Investment Banking (CIB), BBVA Seguros y Asset Management. También incorpora las carteras, financiación y posiciones estructurales de tipo de interés del balance euro. Además, en septiembre de 2016, se ha culminado exitosamente la fusión societaria de Catalunya Banc (CX), con la integración informática del negocio de CX en los sistemas de BBVA.

Prioridades de gestión

Evolución de la hoja de ruta estratégica para el área

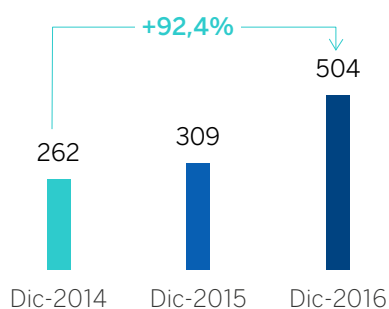
En línea con las seis Prioridades Estratégicas definidas por el Grupo, esta área estableció, hace un año, un **Plan de Crecimiento** que tenía como focos prioritarios la mejora de la experiencia de cliente, el impulso de las ventas digitales, la optimización del consumo de capital y la mejora continua de la eficiencia como palancas claves para el impulso de la rentabilidad del negocio.

En línea con este Plan, el área ha avanzado en su hoja de ruta estratégica basada en cuatro **ejes** fundamentales: transformación y evolución del modelo de distribución, desarrollo de una nueva propuesta de valor para el cliente, adecuación de las formas de hacer y trabajar al nuevo entorno y liderazgo en experiencia de cliente.

A. Transformación y evolución del modelo de distribución

En clientes **particulares**, el nuevo modelo de distribución se focaliza en los "Centros de Banca Comercial" (CBC); esto es, centros de asesoramiento especializados, con capacidades de gestión remota (gestor "BBVA Contigo") como elemento central del modelo. Estos centros cuentan con gestores especializados en la atención y asesoramiento segmentado de clientes, potenciando la relación del cliente con el Banco por el canal más adecuado y conveniente para él. En este modelo, el director de CBC es el responsable de la gestión global del cliente con el Banco, con independencia de su canal de relación.

Cientes activos BBVA Contigo ⁽¹⁾ (Actividad bancaria en España. Miles)



Banca retail

Expertos en la gestión con clientes a través de todos los canales: presencial, remoto y digital



Impulsar cada venta por el canal más adecuado para el cliente

Embajador digital especializado en la cultura digital

⁽¹⁾ Atendidos por gestores remotos BBVA Contigo.

En el mundo de **empresas** se profundiza en el desarrollo de un modelo de distribución basado en el asesoramiento de alto valor y en una elevada especialización, que se apalanca en el nuevo modelo “1+9”: un director de relación, responsable de la relación global del cliente con el Banco, apoyado por un equipo de nueve especialistas de producto (seguros, *renting*, comercio exterior -comex-, medios de pago, banca de inversión, etc.) y sustentado en mejoras en la atención al cliente. Se focaliza especialmente en la agilidad y rapidez de respuesta, gracias a las nuevas herramientas en movilidad de los gestores, el rediseño de los procesos y la mejora de los tiempos de respuesta de las áreas de apoyo.

B. Nueva propuesta de valor al cliente

La disrupción digital y la facilidad de acceso a la información han generado cambios en las necesidades y en el comportamiento de nuestros clientes. La demanda de mayor inmediatez y personalización por parte de los mismos nos obliga a impulsar de forma decidida las **ventas digitales**, a través de una nueva oferta de valor con tres líneas clave:

Nueva propuesta de valor al cliente

✓ Conveniencia

Teléfono móvil como dispositivo clave de relación

✓ Simplicidad

Transparente y de confianza

Productos sencillos

Proceso de contratación muy simple

✓ Asesoramiento

Asesoramiento apoyado en instrumentos innovadores (Commerce 360. BBVA Valora...)

- Canal** más cómodo y adecuado; esto es, conveniencia, a través del desarrollo de múltiples nuevas funcionalidades de la aplicación móvil ya en manos de nuestros clientes, bajo el paraguas de la conocida campaña la “Revolución de las pequeñas cosas”. A modo de ejemplo: Alta inmediata (permite abrir una cuenta y hacerse cliente 100% *online* desde el móvil), firma a distancia, mis conversaciones, notificaciones *push*, pedir cita previa desde el móvil, turno de caja y consulta de tiempos de espera en oficina, etc.

Conveniencia: la revolución de las pequeñas cosas

✓ Registro a través del Smartphone y la web con el servicio Alta inmediata

Convertirse en cliente es muy fácil

✓ Servicio digital avanzado (Bizum, encendido y apagado, notificaciones)

Toda la oferta de servicio en la aplicación

✓ Llamada registrada y contextualizada

Gestor remoto en el Smartphone

✓ Mis conversaciones

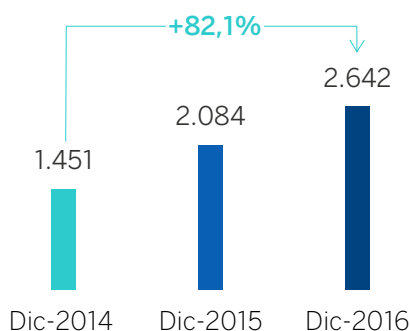
✓ Cita previa

✓ Turno de caja, consulta de tiempos de espera en oficina

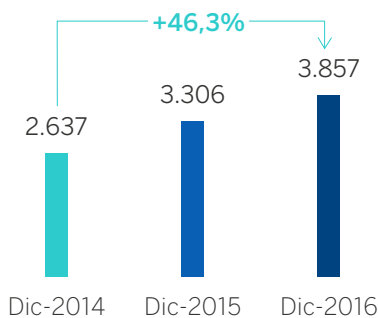
Evitar tiempos de espera en la oficina

✓ Priorización

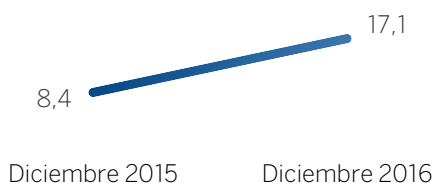
Clientes principales a través del móvil (Actividad bancaria en España. Miles)



Clientes digitales (Actividad bancaria en España. Miles)



Ventas digitales (Actividad bancaria en España. Porcentaje de ventas digitales acumuladas, número de transacciones)



- b. **Oferta** simple, transparente y sencilla; es decir, poner al alcance de los clientes productos y servicios simples y transparentes, disponibles en canal presencial, web y móvil, así como simplificar al máximo los procesos y tiempos de contratación digital.

Simple y transparente

✓ **Comunicación Transparente, Clara y Responsable**

✓ **Cosas que hay que dejar de hacer (10 de 12 medidas implementadas)**

✓ **73% de los productos contratados via web y 53% via *smartphone* (octubre)**

Transparente

Documentación muy sencilla

- c. **Asesoramiento**, eje que diferencia claramente a BBVA en calidad e inmediatez del mismo en comparación con la competencia. Como ejemplo: “Mi día a día”, una aplicación para controlar la economía doméstica que categoriza y predice ingresos y gastos, hace presupuestos o ayuda a ahorrar, mediante fijación de “metas de ahorro”, con notificaciones y objetivos intermedios; y “BBVA Valora”, web y aplicación pionera en el sector, que en seis meses ha alcanzado el millón de búsquedas y que asesora en la decisión de compra-venta de vivienda, permite conocer y/o explorar el barrio elegido, valorar la vivienda y ofrece asesoramiento y simulación previa de financiación.

Asesoramiento

✓ **Gestión financiera personal**

✓ **Presupuestos**

✓ **Objetivo de cuentas**

✓ **BBVA Valora**

✓ **360 Commerce**

Controlar el día a día

Ayuda a ahorrar

Ayuda a tomar decisiones importantes

C. Adecuación de las formas de hacer y trabajar al nuevo entorno

El proceso de transformación digital en el que se halla inmersa el área conlleva acometer cambios en nuestro modelo productivo, procesos y formas de hacer para alcanzar avances de eficiencia y productividad compatibles con la excelencia operativa y la mejora de la experiencia de cliente.

- a. **Formas de trabajar:** los equipos que lideran la transformación digital trabajan con la metodología *agile*, mediante la cual se organizan equipos multidisciplinares (*scrums*) para alcanzar un objetivo claro que, a su vez, se divide en entregables trimestrales.

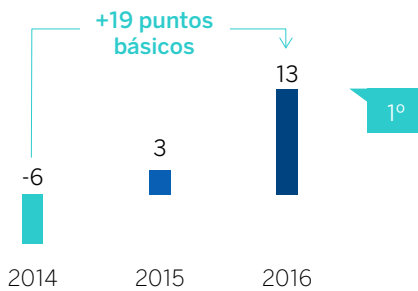
Asimismo, el área tiene un nuevo modelo organizacional, con estructuras más planas y flexibles.

- b. **Plan de Procesos y nuevo modelo de IT**, que supone el rediseño de las principales operaciones y procesos con el objetivo de optimizar los tiempos de respuesta y reducir las incidencias a cero.

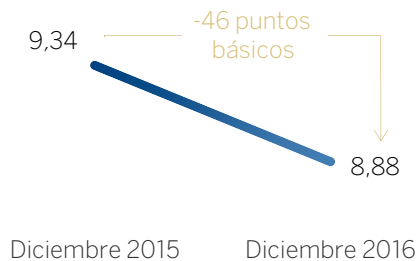
D. Liderazgo en experiencia de cliente

Durante el año 2016, el área ha afianzado su liderazgo entre las entidades bancarias tradicionales² en recomendación de clientes particulares (indicador NPS). Este liderazgo se sustenta en la estrategia desarrollada durante los últimos años, que sitúa al cliente en el centro del negocio y que se focaliza en minimizar los aspectos que generan quejas de clientes y en la mejora de la atención y calidad del servicio, tanto presencial como remota. Todo ello ha permitido, adicionalmente, reducir de forma muy significativa la tasa de fuga de clientes.

² Santander, Caixabank, Bankia, Sabadell y Popular.

Net Promoter Score (NPS) ⁽¹⁾ (Actividad bancaria en España. Porcentaje)

⁽¹⁾ Entidades: Santander, Caixabank, Bankia, Sabadell y Popular. Dato del segmento de particulares (*retail*).

Tasa de fuga de clientes minoristas
(Actividad bancaria en España. Porcentaje)

Rating de clientes digitales (Play Store Android) (España)

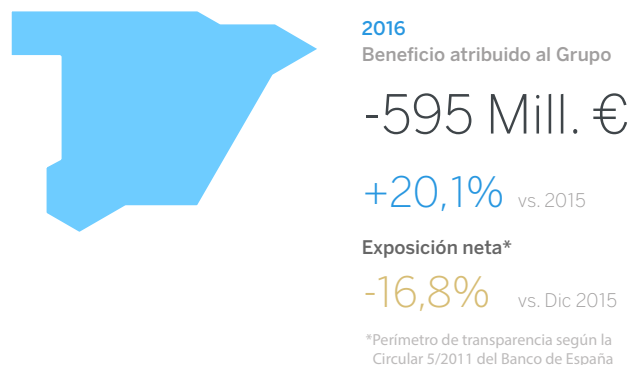


En los próximos años, y enmarcado dentro del Plan de Transformación del área, el objetivo será alcanzar un nuevo estándar en experiencia de cliente, tanto en particulares como en empresas.

En definitiva, la Actividad Bancaria en España, a través de su hoja de ruta estratégica y los cuatro ejes fundamentales que la sustentan, apuesta, de manera decidida, por la construcción de una ventaja competitiva de largo plazo: un nuevo estándar de experiencia de cliente como palanca para el **crecimiento, retención y mayor vinculación** de nuestra base de clientes sobre la que crear relaciones duraderas y de confianza con ellos, pilar fundamental de la rentabilidad futura de nuestro negocio.

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

2. 2. 2. Actividad inmobiliaria en España



- Mejores dinámicas de mercado.
- Reducción de la exposición neta y de los saldos dudosos.
- Aumento de cobertura de activos inmobiliarios.

Definición del área

Esta área gestiona de manera especializada los activos inmobiliarios del Grupo, en los que se incluyen los inmuebles adjudicados, tanto de origen hipotecario comprador como de origen promotor, el negocio crediticio promotor y otros activos relacionados. Quedan fuera de su perímetro los inmuebles de uso propio.

Prioridades de gestión

La Actividad inmobiliaria en España tiene como principal **objetivo** dirigir y acelerar la reducción de la exposición

inmobiliaria del Grupo BBVA preservando el valor económico de los activos. Para ello su gestión va dirigida a:

- a. Potenciar las ventas de activos, tanto minoristas como mayoristas.
- b. Avanzar en la gestión basada en valores económicos, frente a valores o criterios contables.
- c. Adaptar continuamente las estructuras, procedimientos y esquemas de gestión para la consecución de las metas establecidas, con especial atención al establecimiento de controles y elevados estándares de gobierno internos.

En **2016** se han puesto en marcha distintas iniciativas encaminadas a acelerar este proceso, entre las que cabe destacar el plan de reestructuración de Metrovacesa, que contemplaba la escisión del negocio de promoción inmobiliaria en la sociedad Metrovacesa Suelo y Promoción, manteniendo en Metrovacesa los activos de carácter patrimonial (con aportaciones adicionales de activos por parte de los socios). En octubre de 2016 se ha producido la fusión del negocio terciario patrimonial con Merlin Properties, SOCIMI, S.A. También se ha llegado a acuerdos con promotores relevantes para el desarrollo de suelos mediante su aportación a sociedades conjuntas y otras fórmulas de colaboración para la venta de suelos a corto y medio plazo.

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